



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO EM MARKETING

DE BORN GLOBAL A MULTINACIONAL.

CASO DE ESTUDO: SECTOR DAS TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO

ANA RITA PALMA RAMOS MAIA

Presidente: Helena do Carmo Milagre Martins Gonçalves

Orientador: Maria Fernanda Pargana Ilhéu

Vogais: Vítor Duarte Corado Simões

Setembro/2011

De Born Global a Multinacional.

Caso de Estudo: Sector das Tecnologias de Informação

Ana Maia¹

1) Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal

anarmaia@gmail.com

Resumo

Algumas empresas surgem com o intuito de serem globais, contudo só poucas alcançam o sucesso internacional e apresentam um crescimento positivo. Nesta sequência, e considerando como base os sectores das tecnologias de informação, é importante compreender até onde vai o sucesso e o crescimento das *Born Globals* portuguesas – que factores críticos são chave do sucesso e que base está por detrás do crescimento destas empresas.

Na presente dissertação recorreu-se ao método qualitativo, efectivado através da realização de entrevistas semi-estruturadas e presenciais a duas *Born Globals* do sector das tecnologias de informação, bem como a uma empresa que promove o empreendedorismo e a inovação em Portugal.

Os resultados obtidos levaram a que fossem considerados alguns factores como cruciais para o crescimento e respectivo sucesso das *Born Globals* portuguesas na cena mundial – o perfil da empresa e do empreendedor são relevantes para estas empresas serem bem sucedidas; a adaptação do *mix* do produto e do *mix* de comunicação ao mercado de destino; o facto dos apoios do Governo serem insuficientes; e a percepção internacional sobre Portugal como país de origem de novas tecnologias. Por outro lado, a título conclusivo, é fulcral que algumas medidas sejam tomadas por parte de diversos responsáveis no sentido de incrementar o papel do Governo e das instituições que promovem o empreendedorismo em Portugal; bem como apelando ao fortalecimento da rede de *networking* nacional.

Posteriormente, foram apresentadas as limitações e estudos futuros que advêm da presente dissertação.

Palavras – Chave: *Born Globals*, Tecnologias de Informação, *Marketing* Internacional

Abstract

Several companies emerge in order to be global; however, only a few achieve international success and a positive growth. In the information technology sector, it's important to understand how far the success and growth of Portuguese Born Globals goes – the critical factors to success and the fundamentals behind the growth of SMEs.

In this paper we used the qualitative method, by conducting semi-structured interviews and face-to-face with two Born Globals in the sector of information technologies, as well as a company that promotes entrepreneurship and innovation in Portugal.

The results demonstrate that a number of factors were considered as crucial to achieve growth and success of Portuguese Born Globals in the world stage. The company profile and the entrepreneur profile are relevant for these companies to succeed. Also, the adjustment of product mix and mix of communication to the destination market, together with insufficient government support, and the international perception about Portugal as a country of origin of new technologies, are key elements to take into consideration.

Finally, it'll be crucial that steps are taken by all decision makers to increase the role of government and institutions promoting entrepreneurship in Portugal, which would enable the strengthening of the network of national companies.

Later, we presented the limitations and future studies that come to this paper.

Key Words: Born Globals, Information Technology, International Marketing

Agradecimentos



Aos meus pais por todo apoio e incentivo que me deram,

À minha orientadora, Professora Doutora Fernanda Ilhéu por toda a disponibilidade e
colaboração,

Ao Professor Eng. António Câmara, CEO da Ydreams, pela disponibilidade e entrevista,

À Dra. Lucyana Sposito, Gestora de Negócios Internacionais da LOPS Technology, pela
disponibilidade e entrevista,

Ao Eng. Carlos Cabeleira (COTEC) pela colaboração e ter proporcionando a consolidação de
alguns pontos teóricos,

A todas as empresas e envolvidos que colaboraram no estudo,

Àqueles que me apoiaram e me deram toda a força de acreditar.



Índice

| | |
|---|-----|
| Resumo..... | ii |
| Abstract | iii |
| Agradecimentos..... | iv |
| Índice..... | v |
| Capítulo 1: Introdução..... | 1 |
| 1.1. Formulação da Questão de Investigação e Objectivos | 1 |
| 1.2. Estrutura da Dissertação | 2 |
| Capítulo 2: Revisão Bibliografia..... | 3 |
| 2.1. Born Global: um “novo” conceito de empresa..... | 3 |
| 2.2. Características distintivas das Born Global | 5 |
| 2.2.1. Perfil da Empresa | 5 |
| 2.2.2. O Perfil do Investidor..... | 6 |
| 2.2.3. Os Recursos Financeiros..... | 7 |
| 2.3. Estratégias de Crescimento das Born Globals | 8 |
| 2.3.1. Estandardização <i>versus</i> adaptação | 8 |
| 2.3.2. Conteúdo da Estratégia de <i>Marketing-Mix</i> | 9 |
| 2.3.2.1 <i>Mix</i> de Oferta: do <i>mix</i> do produto ao <i>mix</i> da comunicação | 10 |
| 2.3.2.2. Preço | 12 |
| 2.3.2.3. Canais de Distribuição..... | 12 |
| 2.4. O Meio Envolvente do País de Origem | 13 |
| 2.4.1. Apoio do Governo e Legislação | 13 |
| 2.4.2. Meios de Financiamento | 14 |
| 2.4.3. <i>Networking</i> do País de Origem | 15 |
| 2.4.4. Imagem Externa de Internacional | 16 |
| 2.5. As Born Globals e o Mercado das Tecnologias de Informação | 16 |
| 2.6. Conclusões..... | 18 |
| Capítulo 3: Modelo de pesquisa | 20 |
| 3.1. Modelo de Pesquisa..... | 20 |
| 3.2. Proposições do Estudo..... | 21 |
| Capítulo 4: Metodologia..... | 23 |
| 5.1. Tipo de Metodologia | 23 |
| 5.2. Recolha de Dados | 23 |
| 6.2. Análise de Dados..... | 24 |
| Capitulo 6: Resultados obtidos..... | 25 |

| | |
|--|------|
| 6.1. As empresas: Breve descrição | 25 |
| 6.1.1. Ydreams | 25 |
| 6.1.2. LOPS Technology..... | 25 |
| 6.1.3. COTEC Portugal..... | 26 |
| 6.2. Contributos para o Sucesso de uma Born Global | 26 |
| 6.2.1. Características distintivas..... | 26 |
| 6.2.1.1. Perfil da empresa | 26 |
| 6.2.1.2. Perfil do empreendedor | 27 |
| 6.2.1.3. Recursos Financeiros | 28 |
| 6.2.2. Estratégia de <i>marketing-mix</i> | 28 |
| 6.2.2.1. <i>Mix</i> de Produto e <i>mix</i> de comunicação | 29 |
| 6.2.2.2. Preço | 29 |
| 6.2.2.3. Canais de distribuição..... | 29 |
| 6.2.3. Meio ambiente interno do país de origem..... | 30 |
| 6.2.3.1. Apoio do Governo e Legislação | 30 |
| 6.2.3.2. Meios de financiamento..... | 31 |
| 6.2.3.3. Networking do país de origem..... | 31 |
| 6.2.3.4. Imagem externa do país de origem:..... | 32 |
| Capítulo 7: Considerações Finais | 33 |
| 7.1. Conclusões e Discussão..... | 33 |
| 7.2. Limitações e Estudos Futuros..... | 34 |
| Referências Bibliográficas | iv |
| Índice de Figuras | viii |
| Anexos..... | ix |
| Anexo 1 – Guião de entrevista às Born Globals..... | ix |
| Anexo 2 – Guião de entrevista à empresa que promove o empreendedorismo e a inovação. x | |
| Anexo 3 – Software Nvivo | xi |

Capítulo 1: Introdução

A sociedade globalizada e em constante mutação e a situação económico-financeira que Portugal e o Mundo atravessam, são actualmente grandes desafios para o tecido empresarial nacional.

Será que nos tempos que correm as nossas empresas terão oportunidade de vingarem e desenvolverem-se pensando apenas Local? Ou deveriam os empreendedores portugueses interiorizar os conceitos de internacionalização e globalização?

Actualmente é crucial que as PME's se tornem competitivas e globais. Alguns empresários portugueses começam a partilhar desta visão global, criando empresas orientadas internacionalmente, cuja actividade de exportação começa aquando da sua criação. Este fenómeno empresarial denomina-se de *Born Global*. Uma empresa *Born Global* “é aquela que desde o início, procura obter vantagem competitiva significativa, proveniente dos recursos e das vendas de *outputs* em vários países”, Oviatt e McDougall (1994:49).

Um sector, onde o fenómeno *Born Global* tem marcado tendência, é a indústria das tecnologias de informação. “Apesar do facto de muitas *Born Globals* oferecerem produtos altamente tecnológicos, não existem evidências empíricas de que estas empresas não estejam presentes também em outros sectores”, Moen *et al.* (2008:537). Relativamente ao sector das tecnologias de informação, com o passar do tempo, este tem sofrido um elevado crescimento e desenvolvimento, tornando-se essencial a percepção da importância da internacionalização e a adopção de uma perspectiva global, para atingir o sucesso no universo das tecnologias.

1.1. Formulação da Questão de Investigação e Objectivos

Partindo dos conceitos de tecnologias de informação e *Born Globals* chegou-se à questão de investigação: Qual a capacidade de crescimento das *Born Globals* em Portugal? Caso de estudo: sector das tecnologias da informação. Assim, devido à tendência para o aparecimento de empresas *Born Globals* e à elevada competitividade no sector das tecnologias de informação, surge toda a temática já enunciada.

Nesta sequência o objectivo geral que marcará a dissertação, será o de compreender até onde vai o sucesso e o crescimento das *Born Globals*. Neste seguimento delineou-se os seguintes objectivos específicos a que se pretende responder:

Objectivo 1: Identificar os factores Críticos de Sucesso das *Born Globals*

Objectivo 2: Compreender o processo de crescimento das *Born Globals* de origem portuguesa.

1.2. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontrar-se-á estruturada em sete capítulos que constituem o estudo realizado. O capítulo 1 é respeitante à introdução. O capítulo 2 – revisão da bibliografia, que abrange os temas principais em estudo, nomeadamente: características distintivas, estratégias de crescimento e meio envolvente do país de origem, como factores influenciadores do sucesso das *Born Globals*. O capítulo 3 apresenta o modelo conceptual e as proposições a testar. O capítulo 4 remete para o processo de estratégia de investigação adoptado. O capítulo 5, visa proceder ao registo, análise e interpretação, confrontando com a perspectiva de duas *Born Globals* portuguesas do sector das tecnologias de informação, e de uma empresa que promove o empreendedorismo em Portugal. O capítulo 6 refere-se à discussão dos resultados obtidos. Por fim, o capítulo 7 aborda as conclusões, recomendações, e todas as limitações encontradas e sugestões de futuros trabalhos.

Capítulo 2: Revisão Bibliografia

“As empresas que actuam internacionalmente desde cedo no seu desenvolvimento – que adoptam a internacionalização numa fase inicial ou empresas *Born Global* – estão a surgir em grande número em todo o mundo”, Knight e Cavusgil (2004:124). Para este crescimento e desenvolvimento de *Born Globals*, alguns factores foram bastante determinantes. A crescente e rápida propagação tecnológica, e a importância mais notória das redes de *network* e das alianças globais, foram essenciais, (Moen, 2002).

Todavia, será que esta realidade empresarial enfrenta um crescimento constante, ou até mesmo crescente, ao longo do seu ciclo de vida? Qual será o futuro de uma *Born Global*? Ao longo do presente capítulo vão ser debatidas algumas das variáveis de relevo que influenciam o sucesso das *Born Global* – características distintivas, estratégias de crescimento e meio envolvente do país de origem. Contudo, primeiramente é crucial introduzir o conceito de *Born Global*.

2.1. *Born Global*: um “novo” conceito de empresa

De acordo com Moen (2002), diferentes designações têm sido adoptadas para definir a mesma realidade, o que se verifica desde do século passado até à actualidade. Se por um lado, Oviatt e McDougall (1993; citado por Aspelund *et al.*, 2007:1424), referiram-se a estas empresas como: “*Global Start-ups*”; por outro lado, Rennie (1993:45) define esta tipologia empresarial como: “*Born Globals*”; sendo que, posteriormente, Oviatt e McDougall (1994:49), designam o fenómeno de “*International New Ventures*”. Devido à designação de *Born Globals* ser adoptada também por outros autores, para além de Rennie (1993:45), como Aspelund *et al.* (2007:1424) afirma: “Knight e Cavusgil (1996) e Madsen e Servais (1997) adoptaram este termo, que tem sido usado por muitos investigadores de *marketing* e negócios internacionais desde então”.

Na última década, a literatura relativa ao empreendedorismo e internacionalização foi dedicada à descrição e compreensão do fenómeno empresarial que opera internacionalmente desde o início, sendo este conceito diferente de escola para escola e de autor para autor, (Gabrielsson e Kirpalani, 2004; Aspelund *et al.*, 2007), como apresenta a tabela 1.

Tabela 1 - Born Global - Definições adoptadas

| Autor | Definição |
|--|---|
| Oviatt e McDougall (1994:49) | “E aquela que desde o início, procura obter uma vantagem competitiva significativa proveniente dos recursos e das vendas de outputs em vários países.” |
| Oviatt e McDougall (1995:30) | “A maioria das pessoas espera que as <i>New Ventures</i> se iniciem no mercado doméstico e que a sua internacionalização evolua lentamente, mas as <i>Start-Ups</i> globais internacionalizam-se desde o início da sua criação.” |
| Madsen e Servais (1997:562) | “Não seguem o padrão tradicional nos estágios do processo de internacionalização.” |
| Knight (1997), citado por Knight <i>et al.</i> (2004:649) | “Numa empresa que desde ou próximo da sua fundação, procura exportar uma parte substancial das suas receitas, com a venda dos seus produtos, aos mercados internacionais.” |
| Juan <i>et al.</i> (1998:148). | “Empresas que são criadas com uma projecção comercial e empresarial sem limite de fronteiras nacionais ou locais; o foco do seu produto/mercado apresenta uma dimensão internacional, desde a sua criação.” |
| Dominguinhos (2001:2) | “Alguns estudos utilizam a percentagem de exportação no total das vendas obtida no primeiro, segundo ou no terceiro ano para definir <i>Born Global</i> , independentemente do modo de entrada ou da distância física dos mercados.” |
| Andersson e Wictor (2001:5) citado por Dominguinhos (2001:3) | “Empresas que tenham atingido uma quota de vendas externas de pelo menos 25% em três anos desde o seu nascimento e, desde o início, procuram seguir uma significativa vantagem competitiva a partir da utilização dos recursos e das vendas de outputs em vários países.” |
| Luostarinen e Gabrielsson (2002:2) | “As <i>Born Globals</i> são discutidas como apresentando um comportamento muito diferente do que o das empresas tradicionais.” |
| Andersson e Wictor (2003:252) | “As <i>Born Globals</i> começam a exportar um ou poucos produtos em dois anos de existência, sendo que tendem a exportar pelo menos um quarto do total das vendas.” |
| Luostarinen e Gabrielsson (2004) citado por Gabrielsson e Kirpalani, 2004:557) | “Expansão geográfica fora do continente doméstico com um mínimo de 50% de vendas externas.” |
| Oviatt e McDougall (2005:5) | “Uma década mais tarde, nós continuamos a usar a mesma definição.” |

Considerando o foco da dissertação, adoptou-se a designação de Rennie (1993:45) – “*Born Globals*”, e a definição apresentada por Oviatt e McDougall (1994).

As próximas secções propõem-se à abordagem das dimensões críticas para o sucesso das *Born Globals* nos mercados internacionais.

2.2. Características distintivas das *Born Global*

As *Born Globals* têm um padrão diferente em relação ao das empresas mais tradicionais perante a internacionalização (Madsen e Servais, 1997). Neste sentido, o presente momento da dissertação visa explorar os vectores que caracterizam estas empresas, e condicionam o seu sucesso, nomeadamente: o perfil da empresa e do investidor e os recursos financeiros.

2.2.1. Perfil da Empresa

Em termos genéricos, estas empresas orientam-se para (a) iniciar as operações internacionais, antes ou simultaneamente com a operação no mercado interno; (b) desde o início centrarem as suas visões e missões principalmente nos mercados e clientes globais; (c) planear os produtos, estruturas, sistemas e financiamento a nível mundial; (d) crescer rapidamente no mercado global; (e) planear a sua liderança no mercado global, como integrante da sua visão; (f) utilizar diferentes estratégias de produtos, operações e mercados; e, (g) seguir diferentes estratégias de *marketing* global, Luostarinen e Gabrielsson (2002).

Fruto da exploração rápida de vantagens tecnológicas, da tecnologia estrangeira adquirida e do facto de perseguirem constantemente os seus clientes nos mercados internacionais, as *Born Globals* possuem objectivos agressivos de crescimento (Oviatt e McDougall, 1995). Consequentemente, não se focam internamente, mas globalmente, visualizando o mundo como um mercado único, Rialp *et al.* (2005). Conquanto alguns empreendedores necessitam da sua presença física no país, como forma de manterem a sua competitividade (Kudina, 2008).

O modo como as *Born Global* comunicam e as suas infra-estruturas de comunicação são essenciais para tornar uma determinada localização atractiva. Neste seguimento, o domínio do inglês como língua universal de negócios e tecnologia é fundamental para as PME's, pois está enraizado no mundo como língua oficial, (Oviatt e McDougall, 1995).

Todavia, outras características podem ser consideradas fulcrais. Segundo um estudo de Covin e Slevin (1991:7), “(...) a propensão à tomada de riscos, a tendência a agir competitivamente de forma agressiva, o modo pró-activo e dependência constante e exaustiva da inovação do produto” são apontadas como dimensões estratégicas da postura empreendedora da empresa. Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996:136) defendem “cinco dimensões – autonomia, inovação, tomar riscos, pro-actividade, e competitividade agressiva – como úteis para caracterizar e distinguir os principais processos empresariais”. As *Born Globals* devem ser dotadas de conhecimento, sistemas ou outras competências altamente especializadas, (Gabrielsson e Kirpalani, 2004). Noutro sentido, estas empresas são “caracterizadas pela sua cultura organizacional proactiva, tomada de risco e criatividade” (Freeman *et al.* (2006:36). Segundo Callaway (2008:6), “a gestão efectiva de *ICVs* permite às

empresas ser muito mais criativas, flexíveis, serem tomadoras de risco, dinâmicas e empreendedoras do que as empresas que se consideram ser”. Cada vez mais atribui-se importância ao *networking* empresarial, referindo que contribui para o incremento de performance, mas também através da cooperação com outras entidades, incrementa o sucesso das *Born Globals* internacionalmente, (Gleason *et al.*, 2006; Kudina, 2008).

Sintetizando, estas empresas devem-se pautar por: um pensamento global, uma cultura organizacional proactiva, *know-how* e investigação, inovação e criatividade, serem tomadoras de risco e serem detentoras de uma rede de *networking* vasta e de qualidade. Contudo, tanto as grandes multinacionais como as *Born Globals*, devido à diferença de mentalidade das empresas e consumidores, devem apostar e reconhecer a pré-sustentabilidade *versus* o mundo sustentado, Kotler (2011).

2.2.2. O Perfil do Investidor

“Alguns empresários possuem uma constelação de *skills* e conhecimentos que lhes permitem ver e explorar janelas de oportunidade, não vistas pelos outros” (Autio *et al.*, 2000:909). Segundo Oviatt e McDougall (2005), em relação ao perfil do empreendedor de uma *Born Global* a experiência internacional assume-se crucial, permitindo atrair uma quantidade moderada de capital, e também devido à maior sensibilidade para realizar negócios globalmente e intemporalmente em menos de um dia. Sendo dotado de características distintas, educação sólida, capacidade de comunicação da sua visão (Oviatt e McDougall, 1995).

Por outro lado, “o *mindset* da gestão pode ser definido como a propensão do gestor para se envolver em comportamentos pró-activos e visionários, com objectivos estratégicos a alcançar nos mercados internacionais” Harveston *et al.* (2000:92). Assim, a experiência adquirida dos fundadores, a sua experiência internacional e reconhecimento das oportunidades de negócios internacionais, permitem seguir a indústria onde a sua empresa se insere a nível global, Kudina (2008). Contudo, os gestores devem assegurar que os seus potenciais sucessores estão formados nesse sentido, ou seja, é essencial que a passagem de testemunho seja assegurada, Packard (1995).

Como salienta Ilhéu (2009), o *mindset* dos colaboradores é importante para o crescimento das *Born Globals*, sendo considerado como uma força orientadora do seu crescimento futuro, pois os recursos humanos têm de estar aptos a explorar as oportunidades criadas pela rápida mudança nas tecnologias de produção, comunicação e transporte internacionalmente. Todavia, a mobilidade mundial, o domínio de várias línguas e culturas cria um número maior de potenciais empregados globais, com competência para comunicar, compreender e operar em culturas estrangeiras, incrementando a competitividade, (Madsen e Servais, 1997).

Para além das competências e conhecimento especializado e orientado para o mercado, a rede de *networking* pessoal do investidor é importante para uma *Born Global* primar pelo sucesso. O *networking* pessoal do empreendedor, os contactos internacionais e experiências adquiridas, isto é, os relacionamentos e a educação obtida anteriormente, Madsen e Servais (1997).

Para Gleason *et al.* (2006:97): “os seus fundadores, membros de direcção e gestores executivos de topo, têm mais experiência internacional”. Em síntese, a experiência, atributos, a rede de *networking* pessoal e o *mindset* do empreendedor são factores-chave que contribuem para a criação de vantagem competitiva internacional (Kocak e Abimbola, 2009). Importa salientar que “para ser global é preciso primeiro pensar-se globalmente”, Oviatt e McDougall (1995:31).

2.2.3. Os Recursos Financeiros

As *Born Globals*, podem carecer de maior flexibilidade financeira para amortecer face a potenciais choques internacionais, pois encontram-se susceptíveis às condições da economia internacional e às variações da taxa de câmbio, Gleason *et al.* (2006). Por conseguinte, “o capital financeiro é essencial para estabelecer o negócio e para ser usado como garantia no exterior” (Terjesen *et al.*, 2008:93).

Assim, as necessidades das *Born Globals* a nível de recursos financeiros sintetizam-se da seguinte forma: (1) há empresas que geralmente não possuem fluxo de caixa, mas apresentam elevados custos de desenvolvimento; (2) a procura por financiamento faseadamente em vez de se desenvolver gradualmente; e (3) um elevado crescimento, requer quantidades relativamente grandes de capital circulante, (Gabrielsson *et al.*, 2004).

Os recursos financeiros devem ser considerados como factores críticos de sucesso, derivado a serem fundamentais para uma *Born Global* actuar e desenvolver-se no mercado internacional. Consequentemente, o director financeiro ou consultor financeiro enquadrado com a filosofia e visão estratégica da empresa, pode auxiliar o gestor de topo de uma *Born Global*, prevenindo implicações negativas na empresa, Gabrielsson *et al.* (2004).

A possibilidade de entrada nos mercados financeiros torna-se aliciante para um crescimento rápido das *Born Globals*. Contudo, segundo Packard (1995), a HP sofreu um grande dissabor aquando da recessão económica vivenciada na década de 70, acabando por sofrer um abrandamento no seu crescimento e viu as suas acções cair.

Alguns autores estão em concordância relativamente ao factor capital ser relevante para o sucesso de uma *Born Global*, referindo-o nos seus estudos: Gabrielsson *et al.* (2004); Gleason *et al.* (2006); Terjesen *et al.* (2008); Fernhaber *et al.* (2007); Moen *et al.* (2008).

Importa também compreender os meios de financiamento a que estas empresas podem recorrer, colmatando as necessidades sentidas, sendo esclarecido na secção 2.4.3 Meios de Financiamento.

2.3. Estratégias de Crescimento das *Born Globals*

Para algumas PME's "a internacionalização não é uma alternativa de crescimento simplesmente para responder à saturação do mercado local", Juan *et al.* (1998:156). Assim, aquando da tomada de decisão estratégica de internacionalização, interessa considerar que os elementos que criam vantagens competitivas internamente não são necessariamente os mesmos que criam internacionalmente, Oviatt e McDougall (1995). Dada a dinâmica global, o processo de *marketing-mix* encontra-se numa adaptação constante, segundo os vários factores do mercado, particularizando: as forças que actuam no mercado, as tendências do consumidor e a estratégia concorrencial, Ilhéu (2009).

Neste sentido, os elementos do *marketing-mix*, como: o *mix* de produto e o *mix* de comunicação (inclusive: o produto/serviço, marca, embalagem, rotulagem, o serviço pós-venda e a comunicação – publicidade e vendas), o preço e os canais de distribuição são cruciais e devem considerar-se aquando da decisão da estratégia de internacionalização. Consequentemente, as "diferentes concepções do *marketing-mix* geram diferentes estimativas de lucro potenciais", (Kotler, 1964:43).

2.3.1. Estandarização *versus* adaptação

A decisão de escolher uma estratégia estandardizada em todos os mercados ou a adaptada a diferentes mercados tem denominado a literatura de *marketing* internacional (Szymanski *et al.*, 1993). Importa ter em consideração que "as semelhanças entre mercados podem criar oportunidades para estandardizar estratégias de *marketing*, enquanto diferenças geram a necessidade de adaptar o *marketing*", Özsomer e Prussia (2000:32).

Nesta sequência, várias abordagens podem ser consideradas aquando do processo de internacionalização. Por um lado, o *marketing* global estandardizado, que segundo Bradley (2005:7) "consiste em oferecer linhas de produtos idênticos a preços idênticos, através de canais de distribuição idênticos, em vários países diferentes". Envolvendo assim, a oferta do mesmo *marketing-mix* para economias de massa de potenciais compradores, Keegan e Green (2008). Sintetizando, as empresas que seguem uma abordagem de *marketing* global estandardizado, quando optam por vender o mesmo produto fazendo recurso às mesmas abordagem de *marketing* mundialmente, Kotler e Armstrong (2007).

Noutra linha de pensamento, como realçam Keegan e Green (2008) o *marketing* global adaptado implica a criação de uma estratégia de *marketing-mix* para alcançar um pequeno

segmento do mercado global – um nicho de mercado. Assim, o “produtor adapta os elementos do *marketing-mix* a cada mercado-alvo, arcando com os custos mais altos de conseguir maior participação de mercado e retorno”, Kotler e Armstrong (2007:500). Assim, como Aspelund *et al.* (2007) salientam, várias obras indicam que as *Born Globals* seguem uma estratégia de foco em nichos de mercado, ou seja, dentro de um tipo de oferta estandardizado as *Born Globals* especializam-se em nichos. Em consonância, “as *Born Globals* são mais focadas em nichos de mercado, geralmente aplicando tecnologia de ponta para desenvolver produtos mais especializados (produtos ou serviços) e adequados para nichos de mercado globais” (Rialp *et al.*, 2005:138)

Finalizando, na perspectiva do *marketing* global diferenciado as empresas “devem investir fortemente na adaptação dos seus produtos existentes e serviços e no desenvolvimento de novos produtos e serviços especificamente para os mercados internacionais” (Bradley, 2005:13). O que significa que as *Born Globals* podem obter vantagem competitiva diferenciando-se através do lançamento de produtos inovadores, dos seus concorrentes, McDougall *et al.* (2003). Naturalmente, a diferenciação permite conquistar a lealdade dos consumidores, reduzindo a sua sensibilidade ao preço, compreendendo as necessidades e comportamentos em cada mercado internacional. (Bradley, 2005; Knight e Cavusgil, 2005)

Contudo, não existe um consenso entre os investigadores relativamente à adopção de estratégias de internacionalização baseadas na diferenciação, defendendo a adaptação do *marketing-mix*. Naturalmente, muitas empresas optam pela estandardização de alguns elementos do *marketing-mix* com a finalidade de reduzir custos, todavia quando se justifica adaptam outros elementos, satisfazendo o mercado-alvo, Ilhéu (2009).

2.3.2. Conteúdo da Estratégia de *Marketing-Mix*

As *Born Globals* necessitam de responder rapidamente às oportunidades que o mercado global lhes oferece, ao contrário de empresas mais tradicionais que podem ajustar os seus recursos e capacidades gradualmente, Gabrielsson *et al.* (2004). Por conseguinte, é essencial que as *Born Globals* compreendam a importância dos vários elementos do *marketing-mix* no seu sucesso, desde o início da sua formação.

2.3.2.1 Mix de Oferta: do *mix* do produto ao *mix* da comunicação

Para uma empresa *Born Global* é importante a criação de produtos e marcas globais, todavia a abordagem é efectuada não é linear. Por um lado, “uma empresa global cria produtos e marcas locais com a finalidade de acompanhar as necessidades e preferências dos mercados dos países em particular”, Keegan e Green (2008:330). Por outro lado, outras perspectivas revelam que algumas empresas optam por coincidir o nome da empresa com o nome da marca e criando alianças ao nível dos investimentos, incrementando o valor da marca, e dos seus produtos, sendo marcas internacionais bem sucedidas, (Ilhéu, 2009). Mas, “uma marca global tem o mesmo nome e, em alguns casos, uma imagem e posicionamento semelhante em todo o mundo”, Keegan e Green (2008:331)

Para além do factor *global brand* existem outros de considerável interesse – a embalagem e rotulagem a adoptar nos mercados internacionais e os meios de comunicação a utilizar. A função da embalagem em termos de comunicação é indispensável, derivado aos sinais de comunicação que transmitem aos consumidores finais e ao papel que dispõem aquando da decisão de compra, Keegan e Green (2008). Actualmente, para as empresas ganharem vantagem competitiva, têm reconhecer as preocupações ambientais, desenvolvendo embalagens biodegradáveis e descartáveis, utilizando energia e recursos físicos pro-ambiente, (Kotler, 2011).

Relativamente aos meios de comunicação, as empresas podem adoptar a mesma estratégia de comunicação que usaram no mercado interno ou modificá-la para cada mercado local, Kotler e Armstrong (2007). Em concordância, Keegan e Green (2008:454) referem: “algumas empresas utilizam praticamente todo o espectro dos meios de comunicação disponíveis (...) outras preferem utilizar uma, ou duas categorias de *media*”. Contudo, como sublinha Szymanski *et al.* (1993), a relação entre as despesas em comunicação e marketing e o lucro obtido pela empresa nem sempre é positiva, ou seja, por vezes a despesa realizada não compensa o lucro da empresa.

De acordo com Keegan e Green (2008), e como ilustrado na tabela 2, existem diversas estratégias de internacionalização de produto e de comunicação.

- Estratégia 1 – Extensão directa de produto e comunicação: as empresas que adoptam esta estratégia vendem o mesmo produto com praticamente nenhuma adaptação, usando a mesma publicidade e campanhas promocionais que utilizam no mercado doméstico, em dois ou mais países ou segmentos de mercado, Keegan e Green (2008).
- Estratégia 2 – Extensão de produto e adaptação da comunicação: o produto físico não sofre alterações, as despesas com I&D, processos de instalação e stock são evitados. Keegan e Green (2008).

- Estratégia 3 – Adaptação de produto e extensão da comunicação: estender, sem mudanças, a estratégia de comunicação interna ou o *brand name*, adaptando o produto ao uso local ou às condições de preferência. Keegan e Green (2008).
- Estratégia 4 – Adaptação do produto e da comunicação: esta é uma combinação das condições de mercado associadas às estratégias 2 e 3. Keegan e Green (2008).
- Estratégia 5 – Invenção de novo produto: processo de dotação de recursos com uma nova capacidade para criar valor, a uma estratégia de produto exigente mas potencialmente gratificante para atingir mercados de massa em países menos desenvolvidos, e importantes segmentos de mercado em países mais industrializados. Keegan e Green (2008).

Tabela 2 - Planear o produto global: estratégias alternativas

| | | | |
|--------------------|-----------|--|--|
| Comunicação | Diferente | Estratégia 2: extensão de produto e adaptação da comunicação | Estratégia 4: adaptação do produto e da comunicação |
| | Igual | Estratégia 1: extensão directa do produto e da comunicação Igual | Estratégia 3: adaptação de produto/extensão da comunicação Diferente |
| | | Produto | |

Fonte: Keegan e Green (2008, p. 347)

Contudo, a simples inserção do produto e marca noutro país pode não resultar num caso de sucesso. Neste sentido importa investir em I&D, apostando na inovação contínua e na criação de produtos novos. Assim, salienta-se que as empresas denominadas “*First mover advantage*” são as primeiras a introduzir num determinado mercado estrangeiro, um dado produto ou processo”, Knight *et al.* (2004:648). Para colmatar potenciais desvantagens, as *Born Globals* optam por serem as primeiras a entrar com um determinado produto/serviço distintivo no mercado, Oviatt e McDougall (1995). Logo, uma vez que “as empresas *Born Global* normalmente produzem produtos de tecnologia *state-of-art*, para significativos nichos de mercado internacional e competem em qualidade e valor, que é criado através de tecnologia inovadora e *design*”, (Moen e Servais, 2002, citado por Ilhéu, 2009:158). Em consonância é essencial uma *Born Global* ter tecnologia única e/ou qualidade superior ou produtos/serviços inovadores, para marcar pela diferença, Gabrielsson e Kirpalani (2004)

As *Born Globals* devem adoptar não só tecnologias únicas e inovadoras e/ou *design* superior nos seus produtos ou serviços, ou *know-how*, sistemas ou outra competência altamente especializada, Gabrielsson e Kirpalani (2004). Assim, a combinação do elemento produto com o elemento promoção é essencial. Para facilitar os negócios internacionais e conceber um *mix* de produto e de comunicação bem sucedido internacionalmente, as parcerias constituem um meio fiável e que alarga a oferta da carteira de negócios, ou seja, permite através de promoções conjuntas (cupões múltiplos num único contacto) e realização *cross-*

sell a clientes de outras unidades de negócio, iniciarem-se em determinados mercados (Szymanski *et al.*, 1993).

2.3.2.2. Preço

Segundo a teoria económica clássica, o número de concorrentes e o grau de rivalidade em determinado mercado influenciam os preços praticados, ou seja, tanto o preço que chega ao consumidor final, como os lucros obtidos, Fan e Phan (2007). Assim, quando actuam nos mercados internacionais as *Born Globals* lidam com alguns desafios face à abordagem relativamente ao preço a praticar, para não perder a competitividade internacional. Importa considerar, que custo da matéria-prima também terá influencia. Como tal para uma *Born Global* obter lucro, conseguir os melhores recursos a preços mais baixos e competitivos, deve procurar mundialmente aquelas economias que lhe trazem mais vantagens competitivas, Oviatt e McDougall (1995).

As empresas devem considerar as regulamentações vigentes, visto que estas afectam constantemente os preços, Kotler (2011). O que se torna num desafio para as *Born Globals*. Para Kotler e Keller (2009:656) “as empresas têm três opções para fixação de preços, em diferentes países: 1) definir um preço uniforme em todos os países; 2) definir um preço de mercado em cada país, e 3) estabelecer um preço baseado no custo de cada país”. A maioria das empresas internacionais ajusta o preço praticado às condições locais e aos respectivos custos associados, Kotler e Armstrong (2007).

Por outro lado, o facto de uma *Born Global* apostar em produtos que se diferenciam pela inovação e que são fruto de um incremento forte em I&D, resulta em menos vulnerabilidade às guerras de preços e alicia à prática de preços *premium*. Podendo atenuar a necessidade de foco na eficiência ou em outros custos associados, (Szymanski *et al.*, 1993; McDougall *et al.*, 2003). Presentemente, os clientes cada vez tendem para sustentabilidade ambiental, sendo que “clientes ambientalmente envolvidos podem estar dispostos a pagar mais” (Kotler, 2011:133).

2.3.2.3. Canais de Distribuição

Para uma *Born Global* implementar-se localmente em alguns mercados, o recurso a alianças estratégicas e a acordos com empresas distribuidoras permite um foco nas necessidades dos clientes globais, tornando-se mais ágil, Crick (2009).

Como McDougall *et al.* (2003) referem, as *Born Globals* devido a distribuírem os seus produtos internacionalmente, têm uma necessidade patente de recorrer a diversos canais de distribuição. Consequentemente, os canais de distribuição devem ser adaptados às necessidades sentidas pelas *Born Globals* e aos factores actuais do mercado. Assim, "as *Born Globals* devem activar novos canais de *marketing*/negócios internacionais, com vista

a penetrar neste *new business space* e aceder ao conhecimento e recursos do mercado global" (Gabrielsson e Kirpalani, 2004:561).

Segundo Gabrielsson e Kirpalani (2004), para abordarem novos mercados, as *Born Globals* podem recorrer aos seguintes canais: integrando os sistemas das multinacionais; distribuindo as multinacionais os seus produtos/serviços; *networking*; *internet*; ou combinando estes canais. Assim, para uma *Born Global* ser bem sucedida globalmente poderá delinear a sua estratégia, ficando dependente de terceiros, ou pelo contrário, optando por estratégia de internacionalização solitária. Contudo, considerando que uma *Born Global* recorre às multinacionais para distribuir os seus produtos/serviços, poderá conduzir a um uso, por parte das multinacionais, da inovação criada pela *Born Global*, Vapola *et al.* (2008).

“Os canais e a distribuição física são aspectos cruciais do plano de marketing, sem estes, um óptimo produto a um preço justo e com comunicações eficazes significam muito pouco”, Kotler e Keller (2009:399). Em concordância, a estratégia de *marketing-mix* dá resposta ao meio envolvente do mercado-alvo, (Özsomer e Prussia, 2000). A secção seguinte propõe-se a compreender o meio envolvente do país de origem como factor crítico para o sucesso de uma *Born Global*.

2.4. O Meio Envolvente do País de Origem

A rápida emergência deste fenómeno pode dever-se às mudanças da economia global, Aspelund e Moen (2005). Mas, “toda a acção estratégica representa um diálogo entre a empresa e o seu meio envolvente” (Govindarajane Gupta, 2000; citado por Ilhéu, 2009:175).

As *Born Globals* deparam-se com várias barreiras ao internacionalizarem-se, Terjesen *et al.* (2008). Com os avanços nos sectores as tecnologias de informação e comunicação, e da globalização bem como de outros factores, cada vez mais PME's enveredam por mercados internacionais (Liesch e Knight, 1999). Importa compreender algumas dimensões do meio envolvente do país de origem, designadamente: o apoio do governo e legislação, os meios de financiamento, a rede de *networking* e a imagem externa internacional do país de origem - Portugal.

2.4.1. Apoio do Governo e Legislação

Compete aos Governos, um pouco por todo o Mundo, criarem sistemas jurídicos que influenciem a vantagem competitiva, através de pautas aduaneiras e não aduaneiras e de leis de natureza local e laboral, (Keegan e Green, 2008),

Segundo Terjesen *et al.* (2008), as *Born Globals* podem enfrentar uma menor protecção dos direitos de propriedade intelectual operando no exterior, encarando inicialmente a possibilidade de roubo da propriedade intelectual. Mas, os Governos devem actuar em

conformidade, isto é, devem tomar medidas sobre a forma como estas empresas são apoiadas, principalmente quando as condições financeiras e de negócios não são favoráveis nem de acordo com os interesses dos empreendedores, reduzindo o risco de perda do espírito de uma geração de jovens empreendedores (Gabrielsson *et al.*, 2004).

“Em muitos países europeus, os governos consideram que é importante estimular e aumentar as exportações” (Moen e Servais, 2002:66). Em Portugal existem diversos protocolos de cooperação entre investigadores e os órgãos estatais, que ajudam na tomada de decisão e selecção de alternativas, Câmara (2009). Conquanto, ainda é necessário considerar novas medidas de auxílio a estas empresas, como é sugerido por Moen e Servais (2002:66), se houver “coordenação entre o desenvolvimento das exportações públicas e os planos de negócios das *start-ups*”.

Por outro lado, deverá ser considerado que esses apoios estatais revistam a forma de I&D, promoção das exportações, acompanhando as necessidades das empresas actualmente, conforme expõem Gabrielsson *et al.* (2004), estimulando e incentivando os jovens a tornarem-se empreendedores, mas também não deixando de incrementar os níveis de formação dos actuais empreendedores das PME's. Porém, em Portugal ainda é preciso mais algum esforço do Governo. Assim, "o sector público poderá ainda estimular a investigação através da criação de programas experimentais, transformando o país num laboratório", Câmara (2009:71). Todavia, a panóplia de recursos e capacidades para alcançar investimento directo estrangeiro, pode não estar à disposição das PME's, Lu e Beamish (2001). Assim, o recurso a instituições de apoio ao empreendedorismo ou inovação constituem um meio plausível para uma PME sentir o seu negócio acompanhado passo-a-passo desde o início da sua formação.

2.4.2. Meios de Financiamento

"Espera-se que as empresas com recursos financeiros superiores se globalizem mais rápido do que aquelas com poucos ou sem capacidade financeira" Gabrielsson *et al.* (2004:594). Assim, o facto de uma empresa não dispor de capital suficiente face às necessidades que enfrenta diariamente pode por em causa o seu futuro. De acordo com Moen *et al.* (2008), os recursos financeiros necessários à actividade de uma *Born Global* provêm mais provavelmente de fontes externas.

Neste seguimento, as *Born Globals* para primarem internacionalmente e obterem os recursos financeiros necessários, podem recorrer a empresas de capital de risco, envolvendo-se em níveis de capital de risco considerados altos, (Gleason *et al.*, 2006; Fernhaber *et al.*, 2007). Assim, “as empresas de capital de risco são intermediárias importantes nos mercados financeiros, fornecendo capital às empresas *new ventures* que poderiam ter dificuldades em

atrair financiamento” (Santos *et al.*, 2011:58). Os parceiros financeiros – *business angels*, investidores de capital de risco e outras instituições financeiras também, podem disponibilizar recursos de gestão global às *Born Globals*, como salientam Gabrielsson *et al.* (2004), sendo fontes de financiamento passíveis para as *Born Globals*. Por exemplo, os “*angel investors* fornecem fundos (capital inicial) a *new ventures* que eles acreditem que vão ser bem sucedidas na obtenção de financiamento de capital de risco” (Santos *et al.*, 2011:65). Neste sentido, estas empresas de financiamento só investem nas *Born Globals* quando admitem que existe uma oportunidade de retorno de investimento muito grande, ou seja, o que muitas vezes só é possível com vendas internacionais (Fernhaber *et al.*, 2007).

O financiamento de uma empresa cada vez mais globalizada é o equilíbrio entre os investimentos feitos pelos empreendedores, principalmente em termos de *sweat capital* e investidores, tais como *business angels* e empresas de capitais de risco, e a sua procura por influência e controle, Gabrielsson *et al.* (2004). Logo o recurso a *business angels*, empresas de capitais de risco, e outras instituições financeiras poderá ser sempre uma alternativa para as *Born Globals* nacionais continuarem ou começarem o seu negócio.

2.4.3. Networking do País de Origem

A falta de recursos faz com que as *Born Globals* tornem-se mais dependentes de uma rede de parcerias de negócios do que as empresas multinacionais, Oviatt e McDougall (1995). Em Portugal, “(...) há sobretudo ecossistemas de apoio com clientes, investidores, media, especialistas de relações públicas e de propriedade intelectual e pessoas com experiência nas mais diferentes áreas” Câmara (2009:96), recursos estes que uma *Born Global* portuguesa poderá sempre aliar à sua rede *networking*.

Verifica-se que a estrutura da indústria influencia também o desempenho das *Born Globals*, após a formação das suas escolhas de estratégia e pelos diferentes níveis de performance (Fernhaber *et al.* 2007). Assim, a estrutura, as características da indústria e a rede de *networking* já estabelecida na indústria onde determinada *Born Global* actua são fulcrais para o seu crescimento internacional.

Deste modo para colmatar essa lacuna de recursos, as alianças estratégicas podem assumir um papel preponderante, pois possibilitam o acesso a determinados recursos – capacidade de produção ou marketing, Oviatt e McDougall (2005). Segundo a mesma linha de pensamento, Oviatt e McDougall (1995:36): “ter uma rede de alianças internacionais para aceder aos recursos vitais ao invés de possuir esses recursos na totalidade é cada vez mais preferido no modo de conduta de negócios internacionais”.

Embora, ao contrário do que se verifica nas principais economias mundiais, “Portugal não dispõe de um ecossistema na economia de conhecimento comparável aos existentes nos principais centros internacionais”, Câmara (2009:96)

Sintetizando, a constituição de um *networking* é essencial, para a obtenção de sucesso mundial e para o sucesso vital da empresa. Assim, se determinados relacionamentos forem fortalecidos, o *networking* é bem sucedido, pois a relação permanecerá com o tempo e sem carecer de contratos específicos para se manterem (Ilhéu, 2009; Kudina, 2008).

2.4.4. Imagem Externa de Internacional

Mundialmente, “os Governos pretendem fortalecer a imagem do seu país para ajudar os empreendedores nacionais que exportam, e com vista a atrair empresas e investidores estrangeiros”, Kotler e Keller (2009:659).

Actualmente uma economia ser detentora de uma marca nacional com visibilidade positiva no mundo, é um factor importante. Deste modo, um bom marketing do país de origem poderá ser favorável para as empresas essa associação, Ilhéu (2009). Relativamente a Portugal, o nosso problema e das empresas nacionais, não é a falta de tecnologia, e a propriedade intelectual, ou criatividade; é o posicionamento para o mercado global, nomeadamente o mercado americano, o acesso aos *media* internacionais e a especialistas de desenvolvimento e execução do negócio a nível global, Câmara (2009). Portanto, a tecnologia, os produtos e serviços altamente sofisticados e inovadores, os recursos humanos de qualidade que as empresas portuguesas são dotadas, não são o problema. Mas a imagem de Portugal internacionalmente, e os meios de comunicação que detemos influenciam o sucesso das *Born Globals* portuguesas. “Os *media* também precisam de ser adaptados internacionalmente porque a sua disponibilidade varia de um país para outro”, Kotler e Armstrong (2007:503). Em Portugal, “não temos também o acesso aos *media* que permita criar um *buzz* continuado”, Câmara (2009:98)

Conquanto, “em alguns casos, os consumidores não sabem a origem das marcas, porque a marca entrelaçou-se com vários países ou o país de origem não é amplamente conhecido”, Kotler e Keller (2009:660).

2.5. As *Born Globals* e o Mercado das Tecnologias de Informação

A presente secção reflecte sobre o fenómeno *Born Globals* no mercado das tecnologias de informação. Nesta indústria tem-se registado um grande número de empresas denominadas de *Born Globals*, Simões e Dominginhos (2001). Contudo, “Portugal ainda está longe de países como a Finlândia, Israel e Irlanda, que têm centenas de empresas tecnológicas operando globalmente”, Câmara (2009:92)

Relativamente a este sector de actividade e particularizando o ramo das empresas de *software*, diversas oportunidades têm sido criadas, devido a protocolos internacionais que se efectivaram nas áreas de *hardware* e *software*, ao *networking*, e ao papel e reconhecimento da importância da tecnologia no processo de negócio (Simões e Dominginhos, 2001). “As relações de *network* são importantes na internacionalização das pequenas empresas de *software*”, Moen *et al.* (2004:1239). Consequentemente, “a mudança tecnológica trouxe a grande parte das áreas do mundo um fácil acesso a telefones, fax e até mesmo a terminais de computador”, o que facilitou substancialmente os negócios a nível internacional, Oviatt e McDougall (1995: 30).

Contudo, vários factores têm sido vitais, nomeadamente a panóplia de oferta tecnológica que se distingue pela sua oferta de vanguarda, oferecendo um complemento periférico de tecnologias a determinados nichos de mercado à escala global, Madsen e Servais (1997) e Vapola *et al.* (2008). Todavia, para a oferta de tecnologias de ponta ser bem sucedida é crucial um constante acompanhamento do mercado, e uma aposta no conhecimento e adopção das mais modernas e sofisticadas técnicas. Porém, o conhecimento tecnológico não exige necessariamente que seja desenvolvido internamente, podendo ser obtido junto de fontes externas, em economias e ambientes onde a indústria se encontra mais desenvolvida e esse *know-how* abunda, (Zou e Ghauri, 2010).

Completando as perspectivas anteriores, Terjesen *et al.* (2008) realça que estas empresas devem competir em nichos, com ciclos de vida de produto curtos, a fim de incrementar a competitividade no universo das tecnologias de informação. Consequentemente, as *Born Globals* que adoptam tecnologias de vanguarda devem escolher uma área de negócio com clientes homogéneos e pouca adaptação do *marketing – mix*, (Madsen e Servais, 1997).

Para o sucesso das *Born Globals* deste sector, o domínio do conhecimento do mercado a nível internacional é fulcral, tanto no desenvolvimento da sua tecnologia como no fortalecimento da sua rede de *networking*, Zou e Ghauri (2010).

2.6. Conclusões

As tabelas seguintes esquematizam as ideias abordadas ao longo da revisão bibliográfica.

Referente ao abordado no ponto 2.2, o perfil da empresa, o perfil do investidor e os recursos financeiros (tabela 3) tornam as *Born Globals* distintas.

Tabela 3 - *Born Globals*: características distintivas

| Características Distintivas | Variáveis | Autores |
|------------------------------------|---|--|
| Perfil da Empresa | Pensamento global; cultura organizacional proactiva; <i>know-how</i> e investigação fortes; inovação e criatividade; tomadoras de Risco; <i>networking</i> empresarial | Covin e Slevin (1991); Lumpkin e Dess (1996); Oviatt e McDougall (1994); Oviatt e McDougall (1995); Madsen e Servais (1997); Juan <i>et al.</i> (1998); Autio <i>et al.</i> (2000); Luostarinen e Gabrielsson (2002); Gabrielsson e Kirpalani (2004); Rialp <i>et al.</i> (2005); Freeman <i>et al.</i> (2006); Gleason <i>et al.</i> (2006); Kudina (2008); Callaway (2008); Ilhéu (2009); Kotler (2011). |
| Perfil do Investidor | <i>Skills</i> únicos; educação sólida; saber comunicar; pensamento e visão global; inovador; forte domínio do mercado; experiência internacional; adaptação à mudança tecnológica; conhecimento especializado; <i>networking</i> pessoal. | Packard (1995); Oviatt e McDougall (1995); Madsen e Servais (1997); Autio <i>et al.</i> (2000); Harveston <i>et al.</i> (2000); Oviatt e McDougall (2005); Gleason <i>et al.</i> (2006); Kocak e Abimbola (2009); Kudina (2008); Ilhéu (2009). |
| Recursos Financeiros | Capital disponível; custos em I&D; capital circulante; presença nos mercados financeiros. | Packard (1995); Gleason <i>et al.</i> (2006); Terjesen <i>et al.</i> (2008); Gabrielsson <i>et al.</i> (2004); Fernhaber <i>et al.</i> (2007); Moen <i>et al.</i> (2008). |

Para além dos factores-chave que caracterizam estas empresas, averiguou-se quais as estratégias de crescimento e de *marketing-mix* delineadas que contribuem para o seu sucesso – tabela 4. No âmbito da estratégia de *marketing* internacional, algumas particularidades são essenciais para as *Born Globals* serem bem sucedidas internacionalmente – os atributos operacionais, a cultura empresarial, o conhecimento em *marketing*, o posicionamento superior e distinto dos produtos, e alavancagem forte dos distribuidores, (Knight e Cavusgil, 2004).

Tabela 4 - Born Globals: estratégia de marketing-mix

| Estratégia de marketing-mix | Variáveis | Autores |
|--|---|---|
| Mix de Produto e Mix de Comunicação | Produto/serviço de qualidade superior; marca, embalagem e rotulagem; serviço pós-venda; meios de comunicação – publicidade, mensagem publicitária e vendas. | Szymanski <i>et al.</i> (1993); Oviatt e McDougall (1995); Moen e Servais (2002); Gabrielsson e Kirpalani (2004); Knight <i>et al.</i> (2004); Kotler e Armstrong (2007); Keegan e Green (2008); Ilhéu (2009); Kotler (2011). |
| Preço | Atribuição do preço; | Szymanski <i>et al.</i> (1993); McDougall <i>et al.</i> (2003); Fan e Phan (2007); Kotler e Armstrong (2007); Kotler e Keller (2009); Kotler (2011). |
| Canais de Distribuição | Presença física nos mercados internacionais; alianças estratégicas com empresas distribuidoras. | Özsomer e Prussia (2000); McDougall <i>et al.</i> (2003); Gabrielsson e Kirpalani (2004); Vapola <i>et al.</i> (2008); Crick (2009); Kotler e Keller (2009); |

Contudo, importa não só ter em linha de conta com as características distintivas e com a estratégia de crescimento delineada, mas também com a influência do meio envolvente do país de origem para o sucesso de uma *Born Global* – tabela 5.

Tabela 5 - Born Globals: o meio envolvente do país de origem

| Meio Envolvente do País de Origem | Variáveis | Autores |
|--|--|---|
| Apoio do Governo e Legislação | Incentivos à inovação e exportação; garantias económico-financeiras; promoção de instituições de apoio ao empreendedorismo ou inovação; formação; legislação e burocracia; instituições de apoio ao empreendedorismo e inovação; estímulo à criação de empresas. | Lu e Beamish (2001); Moen e Servais (2002); Gabrielsson <i>et al.</i> (2004); Keegan e Green (2008); Terjesen <i>et al.</i> (2008); Câmara (2009). |
| Meios de Financiamento | Acesso a meios de financiamento; burocracia financeira; <i>business angels</i> ; empresas de capital de risco; instituições financeiras. | Gabrielsson <i>et al.</i> (2004); Gleason <i>et al.</i> (2006); Fernhaber <i>et al.</i> (2007); Moen <i>et al.</i> (2008); Santos <i>et al.</i> (2011). |
| Networking do País de Origem | Qualidade da rede nacional; relação entre Multinacionais e PMEs; recurso a alianças estratégicas. | Oviatt e McDougall (1995); Oviatt e McDougall (2005); Fernhaber <i>et al.</i> (2007); Kudina (2008); Câmara (2009); Ilhéu (2009). |
| Imagem Externa de Internacional | Imagem externa de Portugal no estrangeiro; imagem de TI em termos de inovação em Portugal; rede empresarial portuguesa tem boa imagem; mão-de-obra de qualidade. | Kotler e Armstrong (2007); Kotler e Keller (2009); Câmara (2009); Ilhéu (2009). |

Capítulo 3: Modelo de pesquisa

Na sequência da revisão de literatura e do ponto conclusivo efectuado anteriormente, o presente capítulo será dedicado à apresentação do modelo de pesquisa, e da respectiva formulação das proposições. Ambas as secções têm como base o problema de investigação e os objectivos identificados.

3.1. Modelo de Pesquisa

Conceptualmente, o objecto de estudo traduz-se no modelo que consta na figura 1.

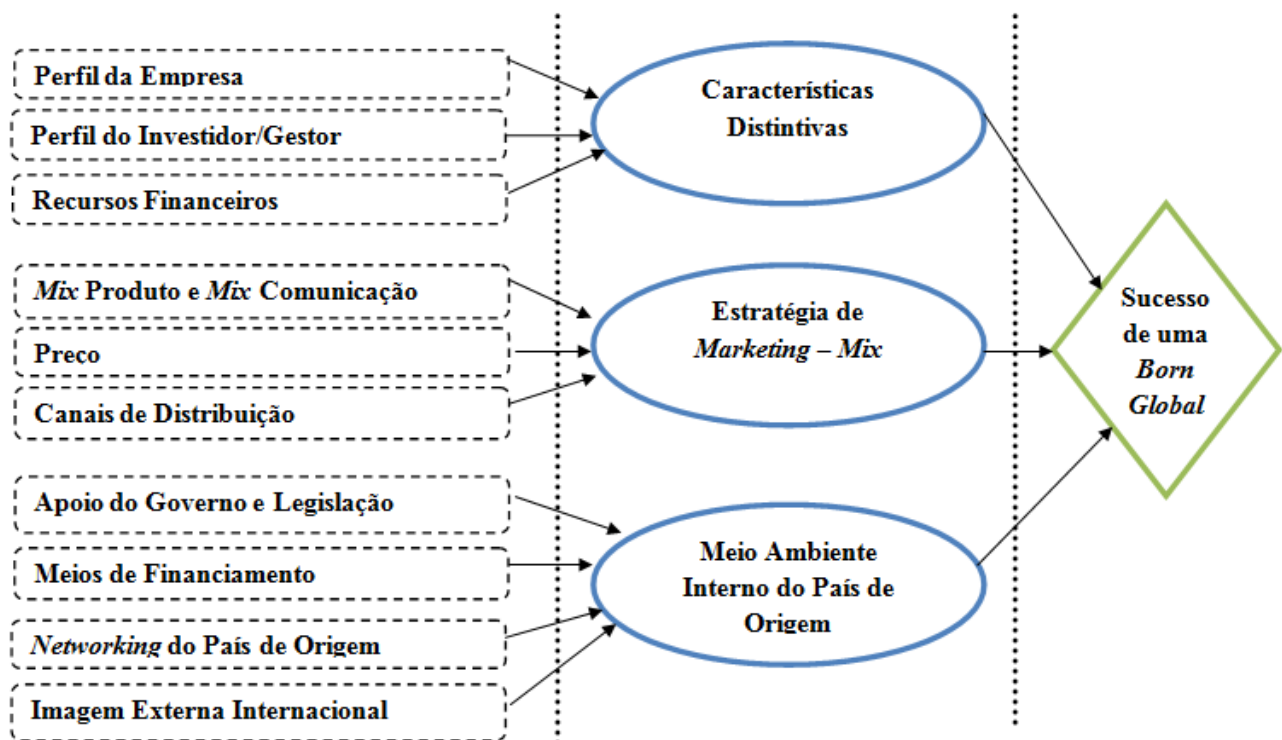


Ilustração 1 - Modelo conceptual: contributos para o sucesso de uma *Born Global*

“Criar uma *Global Start-up* não garante que esta será um sucesso.”, Oviatt e McDougall (1995:4). O modelo adoptado aponta três factores como influenciadores: as características distintivas, a estratégia de *marketing-mix* e o meio ambiente do país de origem.

Por um lado, foram consideradas três características distintivas: o perfil da empresa, o perfil do investidor e os recursos financeiros. Relativamente ao perfil da empresa, considerou-se como parte integrante do perfil de uma *Born Global* – pensamento global; cultura organizacional proactiva; *know-how* e investigação; inovação e criatividade fortes; tomadoras de risco; *networking* empresarial – Covin e Slevin (1991); Lumpkin e Dess (1996); Oviatt e McDougall (1994); Oviatt e McDougall (1995); Madsen e Servais (1997); Juan *et al.* (1998); Autio *et al.* (2000); Luostarinen e Gabrielsson (2002); Gabrielsson e Kirpalani (2004); Rialp

et al. (2005); Freeman *et al.* (2006); Gleason *et al.* (2006); Kudina (2008); Callaway (2008); Ilhéu (2009); Kotler (2011). Por outro lado, relativamente ao perfil do investigador, caracteriza-se por: *skills* únicos; educação sólida; saber comunicar; pensamento e visão global; inovador; forte domínio do mercado; experiência internacional; adaptação à mudança tecnológica; conhecimento especializado; *networking* pessoal – Packard (1995); Autio *et al.* (2000); Harveston *et al.* (2000); Oviatt e McDougall (1995); Madsen e Servais (1997); Oviatt e McDougall (2005); Gleason *et al.* (2006); Kocak e Abimbola (2009); Kudina (2008); Ilhéu (2009). Por fim, os recursos financeiros podem condicionar o sucesso de uma *Born Global*, nomeadamente as variáveis: capital disponível; custos em I&D; capital circulante; presença nos mercados financeiros – Packard (1995); Gleason *et al.* (2006); Terjesen *et al.* (2008); Gabrielsson *et al.* (2004); Fernhaber *et al.* (2007); Moen *et al.* (2008).

Para além das características distintivas, a estratégia de *marketing-mix* importa ser reflectida, considerando obras dos principais gurus: Kotler (1964), Bradley (2005), Kotler e Armstrong (2007), Keegan e Green (2008), Kotler e Keller (2009) e Kotler (2011) para justificar tal impacto. Assim, os elementos do *marketing-mix*, como: o *mix* de produto e *mix* de comunicação, o preço e os canais de distribuição têm de ser tomados em ponderação aquando da internacionalização.

Por fim, “toda a acção estratégica representa um diálogo entre a empresa e o seu meio envolvente” (Govindarajane Gupta, 2000, p.180; citado por Ilhéu, 2009:175) é fundamental considerar-se possíveis variáveis como: apoio do Governo e legislação (Lu e Beamish, 2001; Moen e Servais, 2002; Gabrielsson *et al.*, 2004; Keegan e Green, 2008; Terjesen *et al.*, 2008; Câmara, 2009); meios de financiamento (Gabrielsson *et al.*, 2004; Gleason *et al.*, 2006; Fernhaber *et al.*, 2007; Moen *et al.*, 2008; Santos *et al.*, 2011); importância do *networking* (Oviatt e McDougall, 1995; Oviatt e McDougall, 2005; Fernhaber *et al.*, 2007; Kudina, 2008; Câmara, 2009; Ilhéu, 2009); e, imagem externa internacional do país de origem (Kotler e Armstrong, 2007; Kotler e Keller, 2009; Câmara, 2009; Ilhéu, 2009).

Considerando o modelo apresentado, a secção seguinte expõe as proposições do estudo, que serão testadas.

3.2. Proposições do Estudo

Segundo a natureza da presente dissertação, o estudo assentará nas seguintes proposições explicativas, a ser testas posteriormente.

P1: As *Born Globals* portuguesas têm um perfil empresarial distintivo que contribui fortemente para o seu sucesso.

P2: O perfil do investidor ou gestor contribui para o sucesso de uma *Born Global* em Portugal.

P3: As *Born Globals* portuguesas têm recursos financeiros suficientes para crescerem no mercado internacional.

P4: Os elementos do *mix* de produto e do *mix* de comunicação são adaptados aos mercados internacionais.

P5: As *Born Globals* portuguesas adaptam o preço da oferta aos mercados internacionais.

P6: As *Born Global* utilizam canais de actuação próprios quando actuam nos mercados internacionais.

P7: O apoio do Governo é suficiente para as *Born Globals* portuguesas terem sucesso internacional.

P7.1: A legislação portuguesa é favorável à criação e ao sucesso das empresas *Born Globals*.

P7.2: O apoio das instituições que promovem o empreendedorismo e a inovação, é insuficiente.

P8: A escassez no mercado financeiro de recursos prejudica o sucesso das *Born Globals* portuguesas.

P9: A percepção internacional sobre Portugal como país de origem de Novas Tecnologias afecta o sucesso das *Born Globals* portuguesas.

P10: As *Born Globals* portuguesas têm redes de *networking* empresariais fortalecidas que contribuem para o seu sucesso.

Capítulo 4: Metodologia

O presente capítulo procura abordar o processo de estratégia de investigação.

5.1. Tipo de Metodologia

De modo a compreender melhor o fenómeno das *Born Globals* que actuam no mercado da tecnologia de informação, devido à natureza exploratória do estudo, optou-se por um estudo de carácter qualitativo. Por um lado o estudo a efectuar será de carácter exploratório, pois, segundo Malhorta e Birks (2007) visa compreensão de fenómenos pouco conhecidos, objectivando definir hipóteses ou proposições para futuras investigações, em concordância com o estudo de Yin (1993). Por outro lado, o método qualitativo deve ser preferido para temáticas sensíveis, visto que permite ao investigador, usando os seus *skills* pessoais, reduzir possíveis barreiras que o entrevistado tenha ao expressar-se, dado o método qualitativo não predefinir respostas, O'Neill (2005).

Recorreu-se à triangulação, permitindo o recurso a diferentes tipos de dados e de métodos, e a uma maior reflexão e compreensão, Malhorta e Birks (2007). Para o efeito, procedeu-se à realização de três entrevistas semi-estruturadas presenciais (em profundidade), bem como o recurso a métodos de recolha de informação, fortalecendo e proporcionando a validação dos dados. Entrevistas estas realizadas a duas *Born Globals* e outra a uma empresa que promove o empreendedorismo e a inovação em Portugal.

5.2. Recolha de Dados

Com a finalidade de operacionalizar a investigação qualitativa, recorreu-se à entrevista em profundidade como técnica de recolha de dados. Importa referir, que uma entrevista em profundidade passa por uma conversa, onde o investigador vai efectuando perguntas e ouvindo, e onde os entrevistados vão respondendo (Malhorta e Birks, 2007). Assim, foram efectuadas entrevistas presenciais, semi-estruturadas, para as quais foi elaborado um guião antecipadamente com um conjunto de perguntas abertas a realizar (em anexo).

As entrevistas foram agendadas via e-mail, sendo apresentada uma breve explicação dos objectivos da investigação. As entrevistas presenciais realizaram-se no dia 19 de Julho às 17h30, nas instalações da COTEC ao Engenheiro Carlos Cabeleira; no dia 2 de Setembro, às 9h30, na sede da Ydreams, no caso da entrevista ao Professor Engenheiro António Câmara (Ceo da Ydreams); e, dia 16 de Setembro, às 17h em Paço d'Arcos, à Dra. Lucyana Sposito (Gestora de Negócios Internacionais, na LOPS Technology). As entrevistas tiveram duração de 40 minutos. A escolha das empresas envolvidas deveu-se à facilidade de contacto; e ao crescimento a nível global que ambas as empresas têm apresentado, e por outro lado, devido à

COTEC ser uma empresa reconhecida em matérias de promoção do empreendedorismo e inovação das PME's portuguesas.

6.2. Análise de Dados

Após a realização das entrevistas, transcreveu-se mesmas, de modo a serem trabalhadas no *software* Nvivo9, transcrevendo apenas o conteúdo válido para a investigação. Consequentemente, ao proceder-se à inclusão e categorização do material no respectivo *software*, tomou-se em consideração o referencial teórico. As dimensões definidas anteriormente são aqui designadas de *nodes*, e os *nodes* filhos referem-se às variáveis a considerar em cada dimensão, conforme consta em anexo.

A esta etapa seguiu-se uma leitura detalhada de todo o material recolhido, tendo em vista a categorização proposta. Aquando da identificação de uma nova categoria *free nodes* sobre o material recolhido retomou-se a análise dos textos anteriores de forma a obter uma cobertura completa da informação pretendida.

O capítulo seguinte vai reflectir sobre os resultados verificados com a análise qualitativa efectuada.

Capítulo 6: Resultados obtidos

Este capítulo visa a análise e interpretação da informação recolhida, respondendo à questão de investigação que a dissertação se propõe.

6.1. As empresas: Breve descrição

A presente secção é dedicada a uma breve caracterização das empresas, compreendendo em que medida inserem-se no sector em estudo e o seu papel desde a sua formação.

6.1.1. Ydreams

Fruto de um trabalho de grande dedicação por parte dos fundadores, começou a dar passos desde a criação em Junho de 2000. A Ydreams dedica-se ao desenvolvimento de produtos e serviços revolucionários, dotados de propriedade intelectual única.

Embora no passado tenha começado a dar cartas no mundo dos jogos, a actividade da Ydreams passa hoje pela ERA da robótica, da realidade aumentada e da interactividade, actuando nas áreas de entretenimento, publicidade, educação, cultura, ambiente e qualidade de vida. Assim, esta *Born Global* tem-se dedicado a ambientes de extrema interactividade, empenhando-se em produtos e respectiva propriedade intelectual no âmbito global.

Actualmente, para além da sede em Lisboa a Ydreams, conta com presença nos EUA, em Espanha e Brasil. Sendo que no Brasil o seu desempenho tem sido notável, merecendo a aposta intensa da Ydreams.

Os projectos vão começar a ter uma grande visibilidade internacional a partir de 2012, com o lançamento de robots de baixo custo visando um mercado de massa ou com a possibilidade de interagir com um aquário virtual. Contudo, o futuro da Ydreams vai passar pelas profundezas do mar ou até mesmo pelo espaço, explorando os mesmos.

6.1.2. LOPS Technology

Aquando do *spin-off* da Microfil – Tecnologias de Informação, S.A. em 2010, surge a LOPS Technology. A empresa pretende colmatar o *gap* existente nas salas de aula, onde a interactividade carece, trazendo a esse mundo inovação e dinamismo.

Esta empresa marca a sua actividade no sector das tecnologias de informação, essencialmente no universo educacional. O seu produto mais famoso, que o mundo todo foi conhecendo, foi o computador Magalhães. O computador, que deixou outras economias mundiais de olhos em Portugal.

Actualmente encontra-se com uma presença forte e em crescimento no Brasil, mas também já começou a dar passos no Dubai.

A partir de Julho de 2012 novidades são esperadas da LOPS Technology com o lançamento de novos produtos dotados de tecnologia *Cloud Computing*. Brevemente, o site da empresa surgirá com uma nova imagem, uma LOPS Technology mais sofisticada.

6.1.3. COTEC Portugal

Formada em Abril de 2003, por iniciativa do Presidente da República – Jorge Sampaio, tendo sido apoiada pelo Primeiro-Ministro, esta empresa sem fins lucrativos contou a adesão de um conjunto de empresas. Sendo que hoje conta com 119 associados.

A COTEC – Associação Empresarial para a Inovação, prende-se na promoção do aumento da competitividade das empresas nacionais, através do desenvolvimento e difusão de uma cultura e de uma prática de inovação, bem como do conhecimento residente no país.

As áreas de actuação em que a COTEC se foca traduzem-se em quatro grandes pólos: valorização do conhecimento, PME inovadoras, desenvolvimento sustentado da inovação empresarial e projectos transversais.

6.2. Contributos para o Sucesso de uma *Born Global*

6.2.1. Características distintivas

6.2.1.1. Perfil da empresa

Segundo as entrevistas, o perfil da empresa é fulcral para o seu crescimento e sucesso. Para Eng. Carlos Cabeleira, importa considerar “competências no sentido lato – não se pode falar só em recursos humanos tecnicamente ou em termos de gestão mais capaz é um *mix* de tudo isso” [CC]. Assim, diversas variáveis podem ser preponderantes, nomeadamente:

✓ Pensamento Global

Relativamente ao pensamento global da empresa, existe um consenso entre as empresas. Por um lado, para o Prof. Eng. António Câmara: “hoje na Ydreams a maior parte do seu mercado é no exterior” [AC]. Por outro lado, segundo a LOPS Technology: “neste momento com uma crise económica e política bastante grande e na Europa também, os mercados emergentes são uma opção - mobilização” [LS].

✓ Investigação e *know-how* técnico

A investigação e o *know-how* assumem também um papel vital para estas duas *Born Globals*. Segundo a Ydreams: “foi a aposta na investigação que nos permitiu ter hoje um portfólio de patentes, sobretudo nos EUA e ter um *know-how* que permite-nos de facto competir em qualquer parte do mundo” [AC]. Para a Dra. Lucyana Sposito “a LOPS Technology encontrou no nicho de mercado, uma oportunidade de negócio” [LS].

✓ Recursos Humanos de qualidade superior

As *Born Globals* em estudo salientam que terem colaboradores de elevada qualidade torna estas empresas competitivas no mercado-alvo. “Nós temos melhores pessoas, porque é mais fácil num país em Portugal conseguir um melhor conjunto de pessoas, porque não há competição, do que uma empresa francesa ou americana” [AC]. Contudo, para a LOPS Technology também é relevante possuírem recursos humanos de qualidade do país de origem – “quando vamos para um país, vamos dar trabalho para pessoas nacionais, se não nos abrem a porta” [LS].

✓ Networking empresarial

Um bom *networking* empresarial é relevante para ambas as *Born Globals*. Para a LOPS Technology, “é muito importante as parcerias locais” [LS], referindo que “temos de ter parcerias com empresas de *internet*, de rede, de *software* interactivos” [LS]. Já a Ydreams partilha que: “não temos uma rede de contactos excepcional, mas temos uma rede de contactos mínima” [AC].

Outras componentes desta dimensão são consideradas como essenciais, conquanto não foram sugeridas por ambas as *Born Globals*. Para a LOPS Technology uma cultura organizacional proactiva – “capacidade de ser proactivo” [LS]. Para a Ydreams, a criatividade e inovação são cruciais: “em todas as características técnicas somos melhores, em termos de criatividade somos melhores” [AC].

6.2.1.2. Perfil do empreendedor

Nos primeiros anos de actividade, o perfil do empreendedor é uma crucial para a empresa, contribuindo através de:

✓ Forte domínio do mercado

Para ambas as *Born Globals* ser conhecedor do mercado é essencial. Para a LOPS Technology: “análise aprofundada do mercado que queremos apostar é o primeiro passo, fazer uma análise política do país, o governo, é importante saber a legislação, muito importante” [LS]. Na perspectiva da Ydreams: “hoje em dia se nós quisermos ir para o mercado sofisticado temos que encomendar um estudo sobre a liberdade de operar nesse mercado, para saber se nós não estamos a ir contra as patentes desse mercado” [AC]. Como também é ressaltado pela COTEC: “perceber onde estão as oportunidades de negócio” [CC].

✓ Networking pessoal

Para o Eng. Carlos Cabeleira: “o empreendedor ou o dono que arranca com o projecto, porque tem mais conhecimento e contactos, tenta activá-los numa fase inicial” [CC]. Em concordância, “para uma pessoa se poder internacionalizar tem que já ter tido, ou pelo menos ter, uma rede de contactos mínima” [AC].

Por outro lado, componentes como: a adaptação à mudança, que para a Ydreams – “é o ponto mais difícil, é necessária uma enorme resistência, vão-se sempre cometer erros” [AC]; e para a LOPS Technology: a experiência internacional e a visão global – “a empresa não pode funcionar no seu mercado fechado, tem de ter uma capacidade analítica global” [LS], são importantes.

6.2.1.3. Recursos Financeiros

Relativamente aos recursos financeiros, o *feedback* obtido em entrevista é unânime.

✓ Capital disponível

De acordo com o Prof. Eng. António Câmara “hoje em dia tudo custa dinheiro”. Por exemplo, “hoje para se chegar aos media internacionais temos de ter uma agência, e uma agência custa pelo menos 25 mil euros por mês” [AC].

✓ Consultor financeiro ou departamento financeiro

Para a Ydreams: “considero extraordinariamente importante ter as melhores pessoas possíveis na área financeira. Nós durante os primeiros cinco anos nem director financeiro tínhamos, mas éramos sempre apoiados. E hoje temos um departamento financeiro excelente” [AC]. Segundo a LOPS Technology – “a LOPS sempre teve acompanhamento interno e externo” [LS], salientando que “é muito importante a figura do consultor”.

✓ Presença nos mercados financeiros

“Ainda não contamos com a empresa na Bolsa, embora seja importante para crescer” [LS]. Em consonância, “a forma de fazer crescer uma empresa, quando tem produtos, é terem investimento rápido e hoje em dia ter investimento rápido, crescendo com base na bolsa. O único local no mundo onde isso ainda é possível é na Alemanha, foi por isso que nós fomos para Frankfurt” [AC].

6.2.2. Estratégia de *marketing-mix*

As *Born Globals* em estudo partilham da mesma posição. Para LOPS Technology: “tem de ser feita sempre uma adaptação aos mercados, geralmente no caso brasileiro, o nosso maior mercado, tenho de chegar aos ouvidos dos brasileiros” [LS]. Em concordância, para a Ydreams: “nós já estivemos em *n* mercados, e basicamente no mundo tecnológico, as empresas que dominam são empresas que têm tecnologia de base horizontal” [AC]. Segundo o Ydreams, “começamos a depender do *marketing* e vendas sobretudo no exterior” [AC].

6.2.2.1. Mix de Produto e mix de comunicação

Relativamente às variáveis que compõem este ponto, temos o seguinte cenário:

✓ Produto de qualidade superior

As *Born Globals* vêem os seus produtos como altamente sofisticados e que visam alcançar nichos de mercado. “Eles surgiram com uma pessoa inovadora, e com o projecto e-escolinhas em Portugal. Que havia um nicho e um gap entre o professor e o aluno, os professores não sabiam o que fazer com a tecnologia e os alunos só queriam brincar” [LS]. “O que nos distingue em todos estes ramos é que, nós temos mais investigação curiosamente do que os concorrentes. Por isso estamos sempre à frente no mercado, e o nosso drama tem sido estarmos sempre à frente do tempo” [AC].

✓ Meios de comunicação

Perante as entrevistas realizadas, para o sucesso e crescimento internacional os meios de comunicação são importantes. Para a Ydreams, embora considerem: “o mundo está incrivelmente complexo sobre o ponto de vista da comunicação, sobre o ponto de vista da produção e sobre os diferentes modelos de marketing e vendas” [AC]; para o CEO: “o acesso às pessoas é crucial e em massa” [AC]. Em concordância, a LOPS Technology: “temos que fazer uma comunicação para o sector público e uma comunicação para os professores, são eles que estão na sala de aula” [LS].

6.2.2.2. Preço

No que concerne ao preço, devido à sua sensibilidade, poucos comentários foram tecidos. Sendo apenas salientado pelo CEO da Ydreams, no sentido que em economias emergentes há uma melhor resposta e aceitação face ao preço *versus* produto – “vendemos quatro vezes mais no Brasil do que vendemos aqui, na Europa” [AC].

6.2.2.3. Canais de distribuição

Relativamente aos canais de distribuição, as empresas afirmam de modo pouco detalhado, que é necessário a sua adaptação ao mercado-alvo. Segundo o co-fundador da Ydreams, “toda a lógica de *marketing* e vendas, de produção, de distribuição é dominada pelo mundo americano” [AC]. Mas, para a Gestora de Negócios Internacionais, a realidade da LOPS é outra – “estamos no Brasil e também no Dubai, outro mercado totalmente diferente em termos culturais e temos que nos adaptar totalmente à realidade daquele país” [LS]. Contudo, para a Ydreams um modo de primar pelo sucesso é apostando primeiramente no mercado Brasileiro, abrindo a porta do mercado americano – “neste momento somos uma empresa Luso-Brasileira, mas mais brasileira do que luso” [AC].

6.2.3. Meio ambiente interno do país de origem

6.2.3.1. Apoio do Governo e Legislação

Entrando na dimensão – meio ambiente interno do país de origem, quanto ao apoio do Governo e legislação foram diversas as variáveis enunciadas em entrevista.

✓ Incentivos à inovação e à exportação

Neste ponto, a opinião dos entrevistados não é consensual. Segundo a Ydreams: “há apoios e incentivos, mas são altamente burocráticos, não são dirigidos. Mas isto resolvia-se de uma forma muito simples, era o Governo ouvir as pessoas que estão no terreno” [AC]. Por outro lado, para a LOPS Technology: “neste momento não fomenta a internacionalização, só vai fomentar porque as empresas não querem estar aqui, é o caso da LOPS” [LS]. Por fim, segundo a opinião do Eng. Carlos Cabeleira: “um projecto de internacionalização ou exportação demora meses perde a exequibilidade, vão aprová-lo mas já não é exequível” [CC].

✓ Estímulos à criação de empresas

É partilhado quer pelo Prof. Eng. António Câmara quer pelo Eng. Carlos Cabeleira, que não há fomento à criação de novas empresas. Segundo, o co-fundador da Ydreams: “não há nenhuma estratégia – zero. Nós por exemplo, com ligeiros projectos-piloto, transformávamos-nos muito mais rapidamente em empresas líderes globais” [AC]. Em concordância, “temos de caminhar no sentido de sermos mais exigentes com a capacidade de dar resposta” [CC].

✓ Legislação e Burocracia

Relativamente à legislação e burocracia, as opiniões foram unânimes. Para a Ydreams: “o problema crucial é o problema da legislação laboral, é para nós extremamente difícil competir com empresas americanas, porque eles tem uma facilidade laboral total e nós temos a rigidez completa” [AC]. Em conformidade, a Dra. Lucyana Sposito afirma: “é necessário baixar impostos, há impostos que são muito impraticáveis, a carga laboral é muito elevada” [LS].

Por fim, para o CEO da Ydreams “há o problema das marcas, anulam-se marcas sem se perceber porquê, há problemas em registos. Mas tudo isto tem vindo a melhorar” [AC]. Neste seguimento, para Dra. Lucyana Sposito: “vamos para mercados em que a legislação é mais permissiva e haja mais incentivos por parte do Governo” [LS]. Para a COTEC: “ter uma boa regulamentação ágil que não seja entrave e que também proteja em termos intelectual quer outro tipo de ataques menos éticos que possam surgir é crucial para o sucesso” [CC].

✓ Instituições públicas de apoio ao empreendedorismo

Relativamente a esta variável há concordância de ambas as empresas. O co-fundador da Ydreams afirma: “a maior parte dessas instituições foi iniciando concursos, iniciando projectos. Mas desconhecem as ferramentas fundamentais, para avaliar, fazer o *screening* e perceber onde é que as empresas se vão desenvolver” [AC]. Acrescentando que “eles fazem o

melhor possível, mas não percebem o mecanismo que levam as empresas a ser constituídas, a crescerem etc.” [AC]. Concordando, a Dra. Lucyana Sposito afirma que estas instituições “são importantes para *networking*, quando se vai a conferências que promovem, mas não o são em termos efectivos” [LS].

Todavia, não é essa a perspectiva da COTEC: “na área onde eu trabalho, a rede PME Inovação, onde ajudamos essas empresas a crescer, aproximando-as das grandes empresas e de entidades públicas” [CC].

6.2.3.2. Meios de financiamento

Relativamente aos meios de financiamento, pouca informação foi referida.

✓ Acesso a meios de financiamento

Para a COTEC: “sermos um país pequeno pode ser positivo, para nos virarmos para fora, mas também pode ser negativo, por termos menor acesso a capital que numa fase inicial pode ser necessário” [CC]. Em concordância, segundo o CEO da Ydreams, “não há apoios bancários – zero” [AC]. Reforçando, no entender da LOPS Technology: “Portugal geo-estratégicamente é importante para as empresas, é uma porta para a Europa, mas não é atractivo para as empresas investirem cá” [LS].

✓ Empresas de capital de risco

Apenas o Prof. Eng. António Câmara, salienta a importância das empresas de capital de risco, afirmando – “o nosso capital de risco, a Espírito Santo Venture tem esse *know-how*, mas é um caso praticamente isolado em Portugal” [AC].

6.2.3.3. Networking do país de origem

No âmbito da importância do *networking* do país de origem para o sucesso e crescimento das *Born Globals*, o relacionamento entre empresas constitui uma lacuna em Portugal.

✓ Relação entre Multinacionais e PMEs

O *feedback* obtido nas entrevistas é concordante. Segundo a Ydreams: “nós temos melhores relações com empresas internacionais do que com empresas nacionais. Não há nenhum sentido estratégico e harmonioso da economia” [AC]. Em consonância a LOPS Technology refere que “ou são as grandes a relacionar-se entre elas, ou entre as pequenas e as médias parece que há um receio um medo por fazerem parcerias, em Portugal não há cultura em fazer parcerias” [LS].

6.2.3.4. Imagem externa do país de origem:

Relativamente à imagem externa do país de origem é crucial para o sucesso e crescimento das *Born Globals* em estudo. Embora para Eng. Carlos Cabeleira: “se têm um bom produto, boas referências, são tecnicamente capazes, competitivos em termos de preço, qualidade e actualidade, ser português não interessará muito” [CC]. Segundo, o co-fundador da Ydreams: “é difícil para qualquer país admitir que os bons produtos saem de Portugal, em geral” [AC]. Neste sentido, para o Prof. Eng. António Câmara “nesta altura a percepção é péssima. Valemos muito mais do que esta percepção, e é profundamente injusta, mas temos muita culpa nela” [AC].

✓ Imagem da rede empresarial nacional no estrangeiro

Para a Ydreams, “hoje em dia a percepção exterior de Portugal, de uma empresa portuguesa, é verdadeiramente trágica (...) não há nenhuma vantagem comparativa em criar uma empresa em Portugal é um acto de heroísmo nesta altura” [AC]. Confessando que “a nossa sorte é que ninguém julga que a Ydreams é uma empresa portuguesa.” [AC].

Em conformidade, para a LOPS Technology: “as pessoas conhecem as empresas, mas dificilmente ligam a Portugal.” [LS]. Referindo ainda – “não pensam em Portugal como um país de tecnologias, só por exemplo em alguns nichos” [LS]. Conforme é partilhado pela Ydreams: “nós somos vistos em nichos exóticos, que dizem uau, estes são muito bons” [AC].

✓ Percepção internacional de mão-de-obra nacional de qualidade

Relativamente a esta componente as opiniões são convergentes. Por um lado, para a LOPS Technology: “cargos de topo sim, mas cargos médios já são complicados” [LS]. Por outro lado, para a Ydreams: “os portugueses são sempre os melhores, a qualidade dos portugueses de topo é de classe mundial” [AC]. Por fim, como refere Eng. Carlos Cabeleira: “estamos a recuperar e temos a geração mais bem preparada de sempre” [CC].

✓ Percepção internacional dos canais de comunicação nacionais

Embora apenas haja uma opinião formalizada, a mesma é de realce – segundo o Prof. Eng. António Câmara, “o acesso aos media internacionais é o pior acesso que Portugal tem. Portugal não tem nenhuma imagem, porque Portugal não se conseguiu instalar nos media internacionais e criar uma imagem a partir daí” [AC].

Capítulo 7: Considerações Finais

Neste capítulo tecem-se as principais conclusões do estudo, e as limitações e recomendações para potenciais investigações futuras.

7.1. Conclusões e Discussão

Para uma *Born Global* ser bem sucedida no mercado global, são múltiplos os factores que contribuem para o seu sucesso e crescimento. Segundo a experiência de Packard (1995) foi crucial para o seu sucesso poder contar com as pessoas, os materiais, as instalações, o dinheiro e o tempo, para conduzir negócios. Mas a fórmula do sucesso foi aplicar os conhecimentos, transformando estes recursos em produtos e serviços úteis. Contudo, a realidade em Portugal, continua ainda longe do vivenciado nos EUA.

Num momento inicial da presente dissertação, definiu-se como questão de investigação: Qual a capacidade de crescimento das *Born Globals* em Portugal? Caso de Estudo: Sector das Tecnologias da Informação. Neste sentido procurou-se centrar a revisão da literatura em aspectos essenciais que influenciem esse crescimento e sucesso de uma *Born Global* do sector das tecnologias de informação, em Portugal. Neste seguimento, chegou-se às conclusões apresentadas na tabela 6.

Tabela 6 - Conclusões Finais

| Proposições em Estudo | Qual a realidade? | Suportada? | Verdadeira? |
|---|--|----------------------|-------------|
| P1: As <i>Born Globals</i> portuguesas têm um perfil empresarial distintivo que contribui fortemente para o seu sucesso. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensamento global; ✓ Investigação e <i>know-how</i> técnico; ✓ Recursos humanos de qualidade superior; ✓ <i>Networking</i> empresarial; ✓ Capacidade proactiva; ✓ Criatividade. | Fortemente Suportada | Verdadeiro |
| P2: O perfil do empreendedor ou gestor contribui para o sucesso de uma <i>Born Global</i> em Portugal. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Forte domínio do mercado; ✓ <i>Networking</i> pessoal; ✓ Adaptação à mudança; ✓ Experiência internacional; ✓ Visão global. | Fortemente Suportada | Verdadeiro |
| P3: As <i>Born Globals</i> portuguesas têm recursos financeiros suficientes para crescerem no mercado internacional. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ O capital disponível é relevante; ✓ Consultor financeiro ou departamento financeiro com um papel essencial; ✓ Presença nos mercados financeiros requerida. | Fortemente Suportada | n.d. |
| P4: Os elementos do <i>mix</i> de produto e do <i>mix</i> de comunicação são adaptados aos mercados internacionais | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aposta em produtos de qualidade superior e altamente sofisticados; ✓ Meios de comunicação são cruciais para chegar aos mercados e devem ser adaptados. | Fortemente Suportada | Verdadeiro |
| P5: As <i>Born Globals</i> portuguesas adaptam o preço da oferta aos mercados internacionais. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ A aceitação do preço por parte dos consumidores é melhor em economias emergentes. | Pouco Suportada | n.d. |

| | | | |
|--|---|----------------------|------------|
| P6: As <i>Born Global</i> utilizam canais de actuação próprios quando actuam nos mercados internacionais. | ✓ Necessário a adaptação dos canais de distribuição à realidade do mercado. | Pouco Suportada | Verdadeiro |
| P7: O apoio do Governo é suficiente para as <i>Born Globals</i> portuguesas terem sucesso internacional. | ✓ Incentivos à inovação e exportação insuficientes. ✓ Reduzido estímulo à criação de empresas; ✓ Burocracia excessiva; | Fortemente Suportada | Falso |
| P7.1: A legislação portuguesa é favorável à criação e ao sucesso das empresas <i>Born Globals</i> . | ✓ Legislação problemática e rígida; ✓ Regulamentação pouco ágil que não protege a realidade empresarial. | Fortemente Suportada | Falso |
| P7.2: O apoio das instituições que promovem empreendedorismo e a inovação, é insuficiente. | ✓ As Instituições que promovem empreendedorismo e a inovação desconhecem a realidade das empresas; ✓ O benefício dessas instituições é unicamente fortalecer o <i>networking</i> empresarial. | Fortemente Suportada | Verdadeiro |
| P8: A escassez no mercado financeiro de recursos prejudica o sucesso das <i>Born Globals</i> portuguesas. | ✓ O acesso ao financiamento é importante para as empresas se estabelecerem num mercado. | Pouco Suportada | n.d. |
| P9: A percepção internacional sobre Portugal como país de origem de Novas Tecnologias afecta o sucesso das <i>Born Globals</i> portuguesas. | ✓ A percepção internacional sobre Portugal afecta a imagem do tecido empresarial; ✓ As empresas nacionais não são reconhecidas como sendo portuguesas; ✓ A percepção internacional sobre os recursos humanos portugueses de topo é muito favorável. | Fortemente Suportada | Verdadeiro |
| P10: As <i>Born Globals</i> portuguesas têm redes de <i>networking</i> empresariais fortalecidas que contribuem para o seu sucesso. | ✓ O relacionamento entre as grandes multinacionais e as PME's está pouco fortalecido | Suportada | Falso |

Considerando as conclusões apresentadas é passível de sugestão, visando um crescimento favorável e respectivo sucesso das *Born Globals* nacionais, que haja uma mudança de comportamentos a diversos níveis – incrementando o papel do Governo e das instituições que promovem o empreendedorismo em Portugal; e apelando ao fortalecimento do *networking* nacional. Assim, é sugerido que se repense a política de impostos aplicada às empresas nos primeiros anos de actividade; se estimule a criação de empresas junto das universidades e pólos de investigação; e se criem condições para a formação de ecossistemas empresariais, o que irá requerer um esforço por parte das Multinacionais portuguesas.

7.2. Limitações e Estudos Futuros

Algumas limitações condicionaram o estudo. Por um lado, terem sido consideradas três entrevistas, às duas *Born Globals* e à empresa que promove o empreendedorismo e inovação. Por outro lado, a obtenção de respostas ao pedido de realização de entrevista foi complexa e

em alguns casos tardia. Por fim, embora tenha sido considerado o método quantitativo (através de questionários) numa primeira fase, não foi possível obter respostas suficientes aos mesmos, o que mudou o rumo da dissertação e causou alguns transtornos de tempo.

Através do presente estudo, verificou-se, que pelo menos em Portugal ainda faltam explorar algumas temáticas. Por um lado, considerando o âmbito da dissertação, poderá efectuar-se um estudo abrangendo um número maior de *Born Globals*. Por outro lado, outras temáticas poderiam ser consideradas – qual o impacto dos países de destino no sucesso das *Born Globals*?; em que medida o modo de entrada no mercado influencia o sucesso das *Born Globals*?; e, qual o contributo das universidades na formação de novos empreendedores?

Referências Bibliográficas

- Andersson, Svante e Wictor, Ingemar (2003), “*Innovative Internationalization in New firms: Born Globals – the Swedish Case*”, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, nº 3, pp. 249 – 276, Sweden.
- Aspelund, Arild e Moen, Øystein (2005), “*Small International Firms: Typology, Performance and Implications*”, *Management International Review*, vol. 45, nº 3, pp. 37 – 57.
- Aspelund, Arild; Madsen, Tage e Moen, Øystein (2007), “*A review of the foundation international marketing strategies, and performance of international new ventures*”, *European Journal of Marketing*, vol. 41, nº 11/12, pp. 1423-1448.
- Autio, E.; Sapienza, H. e Almeida, J. (2000), “*Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 909-924.
- Bradley, Frank (2005), “*International Marketing Strategy*”, FT Prentice Hall, Financial Times, 5th edition.
- Callaway, Stephen (2008), “*Global Corporate Ventures: A New Trend of International Corporate Entrepreneurship*”, *The Multinational Business Review*, University of Toledo, vol.16, nº 3.
- Câmara, António (2009), “*O Futuro Inventar-se*”, Editora Objectiva, Carnaxide, 1^a edição.
- Crick, Dave (2009), “*The internationalization of Born Global and international new venture SMEs*”, *International Marketing Review*, vol. 26, nº 4/5, pp. 453 – 476.
- Covin, Jeffrey e Slevin, Dennis (1991), “*A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Baylor University.
- Dominguinhos, Pedro (2001), “*Entrepreneurs as Discoverers: The Case of Portuguese Born Globals*”, Polytechnic Institute of Setúbal, Setúbal.
- Fan, Terence e Phan, Phillip (2007), “*International new ventures: revisiting the influences behind the born-global’ firm*”, *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 1113 – 1131.
- Fernhaber, Stephanie, MacDougall, Patricia e Oviatt, Benjamin (2007), “*Exploring the Role of Industry Structure on New Venture Internationalization*”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University.
- Freeman, Susan; Edwards, Ron e Schroder, Bill (2006), “*How smaller Born-Global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization*”, *Journal of International Marketing*, vol. 14, nº 3, pp. 33-63.
- Gabrielsson, Mika e Kirpalani, V.H. Manek (2004), “*Born Globals: how to reach new business space rapidly*”, *International Business Review*, vol. 13, pp. 555 – 571.

- Gabrielsson, Mika; Sasi, Viveca e Darling, John (2004), “*Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals*”, *European Business Review*, vol. 16, nº 6, pp. 590 – 604.
- Gleason, Kimberly; Madura, Jeff e Wiggenghorn, Joan (2006), “*Operating characteristics, risks, and performance of born-global firms*”, *International Journal of Managerial Finance*, vol. 2, nº 2, pp. 96 – 120.
- Harveston, Paula; Kedia, Ben e Davis, Peter (2000), “*Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager*”, *Advances in Competitiveness Research*; vol. 8, nº 1; pp. 92 – 99.
- Ilhéu, Fernanda (2009), “*Estratégia de Marketing Internacional*”, Edições Almedina, Coimbra.
- Juan, María Iborra et al. (1998), “*Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos*”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, nº 3, pp. 147 – 160.
- Keegan, Warren e Green, Mark (2008), “*Global Marketing*”, Pearson International Edition, 5th edition.
- Knight, Gary e Cavusgil, Tamar (1996), “*The Born Global firm: a challenge to traditional internationalization theory*”, *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 11-26.
- Knight, Gary e Cavusgil, Tamar (2004), “*Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*”, *Journal of International Business Studies*, vol. 35, pp. 124 – 141.
- Knight, Gary; Madsen, Tage e Servais, Per (2004), “*An inquiry into born-global firms in Europe and the USA*”, *International Marketing Review*, vol. 21, nº 6, pp. 645 – 665.
- Knight, Gary e Cavusgil, Tamar (2005), “*A Taxonomy of Born-global Firms*”, *Management International Review*, vol. 45, nº 3, pp. 15 – 35.
- Kocak, Akin e Abimbola, Temi (2009), “*The effects of entrepreneurial marketing on Born Global performance*”, *International Marketing Review*, vol. 26, nº 4/5, pp. 439 – 452.
- Kotler, Philip (1964), “*Marketing mix decisions for new products*”, *Journal of Marketing Research*, vol.1, Julho, pp. 43 – 49.
- Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2007), “*Princípios de Marketing*”, Pearson Prentice Hall, 12th edition.
- Kotler, Philip e Keller, Kevin (2009), “*Marketing Management*”, Pearson Prentice Hall, 13th edition.
- Kotler, Philip (2011), “*Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative*”, *Journal of Marketing*, American Marketing Association, vol. 75, Julho, pp. 132 – 135.
- Kudina, Alina; Yip, George e Barkema, Harry (2008), “*Born Global*”, *Business Strategy Review*, Journal Compilation, London Business School, Winter, pp. 39-44.

- Liesch, Peter e Knight, Gary (1999), “*Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization*”, *Journal of International Business Studies*, V vol. 30, nº 2.
- Lu, Jane e Beamish, Paul (2001), “*The Internationalization and performance of SMEs*”, *Strategic Management Journal*, Jun/Jul, vol. 22, nº 6/7, pp. 565 – 586.
- Lumpkin, G. e Dess, Gregory (1996), “*Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*”, *Academy of Management, The Academy of Management Review*, vol. 21, nº 1.
- Luostarinen, Reijo e Gabrielsson, Mika (2002), “*Globalization and Global Marketing: Strategies of Born Globals in SMOPECs*”, paper submitted for the Annual Conference of The European International Business Academy, December, Atenas.
- Madsen, T. e Servais, P. (1997), “*The internationalization of Born Globals – an evolutionary process?*”, *International Business Review*, vol. 6, nº 6, pp. 561 – 71.
- Malhorta, Naresh e Birks, David (2007), “*Marketing Research: An Applied Approach*”, Pearson Education, Inglaterra, 3ª edição
- McDougall, Patricia; Oviatt, Benjamin e Shrader, Rodney (2003), “*A Comparison of International and Domestic New Ventures*”, *Journal of International Entrepreneurship*, vol 1, pp. 59 – 82.
- Moen, Øystein (2002), “*The Born Globals: A new generation of small European exporters*”, *International Marketing Review*, vol. 19, nº 2/3, pp. 156 -175.
- Moen, Øystein e Servais, Per (2002), “*Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*”, *Journal of International Marketing*, vol. 10, nº 3, pp. 49 – 72.
- Moen, Øystein; Gavlen, Morten e Endresen, Iver (2004), “*Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selction*”, *European Journal of Marketing*, vol. 38, nº 9/10, pp. 1236-1251.
- Moen, Øystein; Sørheim, Roger e Erikson, Truls (2008), “*Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics*”, *Journal of Small Business Management*, vol. 46, nº 4, pp. 536 – 549.
- O’Neil, Rob (2005), “*The advantages and disadvantages of qualitative and quantitative research methods*”, Retrieved March, fonte: www.roboneill.co.uk/papers/research_methods.Pdf
- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1994), “*Toward a Theory of International New Ventures*”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº1, pp. 45 – 64.
- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1995), “*Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*”, *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº2, pp. 30-43.

- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (2005), “*Toward a Theory of International New Ventures – 2004 Decade Award Winning Article*”, Journal of International Business Studies, vol. 36, pp. 29 – 41.
- Özsomer, Aysegül e Prussia, Gregory (2000), “*Competing Perspectives in International Marketing Strategy: contingency and Process Models*”, Journal of International Marketing, vol. 8, Nº 1, p. 27-50.
- Packard, Davis (1995), “*The HP Way*”. Harper Collins, Nova Iorque.
- Rennie, Michael (1993), “*Global competitiveness: Born Global*”, The McKinsey Quarterly, nº 4.
- Rialp, Alex; Rialp, Josep; Urbano, David e Vaillant, Yancy (2005), “*The Born-Global Phenomenon: A Comparative Study Research*”, Journal of International Entrepreneurship, Vol. 3, pp. 133-171, Barcelona, Spain.
- Santos, Brian, Patel, Pankaj e D’Souza, Rodney (2011), “*Venture Capital Funding for Information Technology Businesses*”, Journal of the Association for Information Systems, Vol. 12, Issue 1, pp. 57 – 87, January.
- Simões, Vítor e Dominginhos, Pedro (2001), “*The Portuguese Born Globals: An Exploratory Study*”, Paper presented at 27th EIBA, Paris, December, pp. 13-15.
- Szymanski, D.; Bharadwaj S. e Varadarjan P. (1993), “*Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: Na Empirical Investigation*”, Journal of Marketing, vol. 57, nº 4, pp. 1-17.
- Terjesen, Siri; O’Gorman, Colm e Acs, Zoltan (2008), “*Intermediated mode of internationalization: new software ventures in Ireland and India*”, Entrepreneurship & Regional Development, vol. 20, January, pp. 89-109.
- Vapola, T.; Tossavainem, Päivi e Gabrielsson, Mika (2008), “*The battleship strategy: The complementing role of Born Globals in MNC’s new opportunity creation*”, Journal of International Entrepreneurship, Vol. 6, pp. 1 – 21; Finland.
- Zou, Huan e Ghauri, Pervez (2010), “*Internationalizing by learning: the case of Chinese high-tech new ventures*”, International Marketing Review, vol. 27, nº 2.

Índice de Figuras e Tabelas

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Ilustração 1 - Modelo conceptual: contributos para o sucesso de uma <i>Born Global</i> | 20 |
|--|----|

Índice de Tabelas

| | |
|---|-------------------------------------|
| Tabela 1 - <i>Born Global</i> - Definições adoptadas | 4 |
| Tabela 2 - Planear o produto global: estratégias alternativas (Fonte: Keegan e Green, 2008, p. 347).. | 11 |
| Tabela 3 - <i>Born Globals</i> : características distintivas | 18 |
| Tabela 4 - <i>Born Globals</i> : estratégia de <i>marketing-mix</i> | Erro! Marcador não definido. |
| Tabela 5 - <i>Born Globals</i> : o meio envolvente do país de origem | 19 |
| Tabela 6 - Conclusões Finais..... | 33 |

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista às *Born Globals*

Grupo 1 – Características distintivas

1. Quais são elementos fundamentais a considerar na “equação” para o sucesso da Vossa Empresa? _____ + _____ + _____ + _____ = Sucesso
2. O que caracteriza as *Born Global* portuguesas, que operam no sector das Tecnologias de Informação? A Vossa empresa encaixa nesse perfil descrito?
3. Relativamente ao perfil do investidor/empreendedor português é da opinião que a nível Nacional, estamos dotados de profissionais com experiência internacional?
4. Relativamente à Sua experiência profissional, considera que as características necessárias que Você tem hoje provêm do Seu background académico?
5. A figura do consultor financeiro e do departamento financeiro é essencial para o sucesso de uma *Born Global*, nos primeiros anos de actividade?

Grupo 2 – Estratégia Internacional

6. É partilhado pela Vossa empresa, que a estratégia de *marketing-mix internacional* (produto, promoção, preço e canais de distribuição) esteja em constante mutação? Porquê?
7. O que distingue a estratégia internacional da Sua *Born Global* das outras concorrentes que operam no sector das Tecnologias de Informação?
8. Como criar “produtos revolucionários”? E com uma “comunicação forte”?

Grupo 3 – Meio ambiente do País de Origem

9. Falta aposta por parte do Governo português na formação de empreendedores?
10. Que medidas mais seriam necessárias?
11. Considera que a legislação em Portugal é favorável à criação de empresas? E fomenta a internacionalização?
12. Considera que as instituições que promovem o empreendedorismo ou inovação contribuem para o sucesso de uma PME no mercado internacional? Em que medida?
13. Considera que em Portugal, a rede empresarial que existe entre as PMES (com menos de 3 anos de existência) e as Grandes Multinacionais, encontra-se fortalecida?
14. Na sua opinião, as PME em Portugal têm vantagens por ter nascido em Portugal?
15. Do seu ponto de vista, em relação a alguns factores, qual é a percepção internacional, sobre Portugal.
 - a. Relativamente à comunicação global das empresas Portuguesas.
 - b. Marcas Nacionais.
 - c. Como País de origem de Novas Tecnologias.

Grupo 4 – A Empresa

16. Neste momento, qual a aposta da Vossa Empresa?
17. Para quando o lançamento de novos produtos?
18. O futuro da Vossa Empresa passa por onde?

Anexo 2 – Guião de entrevista à empresa que promove o empreendedorismo e a inovação

Grupo 1 – Genéricas

1. Considera que o meio ambiente do País de Origem condiciona o facto de uma Empresa (*Born Global, Start-Up ou International New Venture*) ser bem sucedida? – Isto é – o facto de uma *Born Global* ser formada num país e não noutro tem impacto no seu sucesso?
2. Dado o meio ambiente interno de Portugal, diga quais os elementos fundamentais a considerar na “equação” para o sucesso de uma empresa? _____ + _____ + _____ + _____ = Sucesso
3. Considera que a actual crise, vivenciada no nosso país, gera impactos negativos no seio das Empresas Nacionais (*Born Global, Start-Up ou International New Venture*)?
4. Em que medida a falta de capital ou de meios de financiamento, prejudica o sucesso das empresas?

Grupo 2 – Imagem externa e a estrutura de *Marketing* de Portugal

5. Na sua opinião e do ponto de visto da COTEC, quais são as vantagens conferidas a uma PME por ter nascido em Portugal? E quais são as desvantagens?
6. Comparativamente com Empresas de origem Americana ou da Escandinávia, as empresas nacionais têm vantagem competitiva? Porquê?
7. Indique, na sua opinião, quais os sectores actividade onde Portugal marca pela diferença no âmbito internacional.
8. E no sector nas Tecnologias de Informação? Há algum nicho que se saliente?
9. Do seu ponto de vista, em relação aos factores abaixo indicados, qual é a percepção internacional, sobre Portugal.
 - a. Como país de origem de Novas Tecnologias.
 - b. Relativamente à capacidade de distribuição de Portugal.
 - c. Relativamente à comunicação global das empresas Portuguesas.
 - d. Em relação à disponibilidade de Recursos Humanos de qualidade.

Grupo 3 – Apoio ao Empreendedorismo e à Internacionalização

10. Do seu ponto de vista, o Governo Português tem apoiado a inovação em Portugal?
 - a. E a União Europeia?
11. Na sua opinião, relativamente aos apoios à internacionalização e exportação, estes são em “número” considerável, por parte do Governo Português? Ou os mesmos são escassos?
12. Considera que a legislação em Portugal é permissiva à criação de empresas? E fomenta a internacionalização?
13. A COTEC como instituição que promove o empreendedorismo, em que medida contribui para o sucesso de uma PME no mercado internacional?
14. Assim, o que é que é exequível fazer, da forma mais detalhada e mais focada possível, para estimular as exportações das empresas que, hoje, operam em Portugal?

Grupo 4 – *Networking* Nacional

15. Considera que em Portugal, a rede empresarial que existe entre as PMEs (com menos de 3 anos de existência) e as Grandes Multinacionais, encontra-se fortalecida?
16. Qual a importância de uma boa rede de *networking* numa empresa que está a surgir hoje?

Anexo 3 – Software Nvivo

The screenshot displays the NVivo software interface. The top menu bar includes File, Home, Create, External Data, Analyze, Explore, Layout, and View. Below the menu is a ribbon with various tool groups: Workspace (Go, Refresh, Open), Item (Properties, Edit), Clipboard (Paste, Copy, Merge), Format (B, I, U, A, C), Paragraph (List, Bulleted, Numbered), Styles (Reset Settings), Select (PDF Selection, Text, Region), Find (Find, Replace, Insert), and Editing (Delete). The main window is titled 'De Born Global a Multinacional.nvp - NVivo'. On the left, a sidebar shows a tree view with 'Nodes' selected. The main area displays a table of nodes with columns: Name, Sources, References, Created On, Created By, Modified On, and Modified By. The table lists several nodes, including 'Meio Envolvente do País de Origem', 'Imagem Externa de Internacional', 'Networking do País de Origem', 'Meios de Financiamento', 'Apoio do Governo e Legislação', 'Estratégia de marketing-mix', 'Canais de Distribuição', 'Preço', 'Mix de Produto e Mix de Comunicação', 'Características Distintivas', 'Recursos Financeiros', 'Perfil do Investidor', and 'Perfil da Empresa'. The status bar at the bottom indicates 'AM 13 Items'.

| Name | Sources | References | Created On | Created By | Modified On | Modified By |
|-------------------------------------|---------|------------|------------------|------------|------------------|-------------|
| Meio Envolvente do País de Origem | 3 | 43 | 19-09-2011 19:46 | AM | 20-09-2011 22:59 | AM |
| Imagem Externa de Internacional | 3 | 15 | 19-09-2011 19:56 | AM | 20-09-2011 23:32 | AM |
| Networking do País de Origem | 3 | 4 | 19-09-2011 19:55 | AM | 20-09-2011 23:30 | AM |
| Meios de Financiamento | 3 | 7 | 19-09-2011 19:54 | AM | 20-09-2011 23:29 | AM |
| Apoio do Governo e Legislação | 3 | 17 | 19-09-2011 19:54 | AM | 20-09-2011 23:28 | AM |
| Estratégia de marketing-mix | 3 | 21 | 19-09-2011 19:46 | AM | 20-09-2011 22:59 | AM |
| Canais de Distribuição | 3 | 5 | 19-09-2011 19:53 | AM | 20-09-2011 23:25 | AM |
| Preço | 2 | 5 | 19-09-2011 19:53 | AM | 20-09-2011 23:37 | AM |
| Mix de Produto e Mix de Comunicação | 2 | 11 | 19-09-2011 19:53 | AM | 20-09-2011 23:24 | AM |
| Características Distintivas | 3 | 45 | 19-09-2011 19:45 | AM | 20-09-2011 22:59 | AM |
| Recursos Financeiros | 3 | 10 | 19-09-2011 19:52 | AM | 20-09-2011 23:36 | AM |
| Perfil do Investidor | 3 | 8 | 19-09-2011 19:52 | AM | 20-09-2011 23:22 | AM |
| Perfil da Empresa | 3 | 27 | 19-09-2011 19:51 | AM | 20-09-2011 23:24 | AM |